

# Expansión

La estrategia se decide ahora al mismo tiempo que se ejecuta



Las incertidumbres económicas, políticas y sociales exigen adaptarse rápidamente a los cambios y actuar sin miedos.

Los bajos precios del petróleo, la transformación digital, la llegada de la generación Z al mundo laboral, las amenazas terroristas, la incertidumbre sobre el futuro de Europa, la inestabilidad del sistema financiero, la situación política... ¿Sirve de algo planear una estrategia a tres años vista en el mundo actual? Esa es la pregunta lanzada al aire durante la jornada *La planificación estratégica: mito o realidad en tiempos turbulentos*, organizada por Esade y el American Club of Madrid, y que contó con la presencia de Paulo Morgado, consejero delegado de Capgemini.

"No son tiempos sencillos para la toma de decisiones", señaló Enrique Verdeguer, director de Esade Madrid, que alertó ante "la tiranía del cortoplacismo y la inmediatez". Por su parte, Teresa Alarcos, del American Club of Madrid, destacó que "los modelos de planificación estratégica clásicos no son suficientes" porque "los ciclos de negocio son cada vez más cortos".

## La nueva estrategia

¿Cómo tienen entonces los directivos que planificar hoy la estrategia de sus compañías? "La mayoría de las organizaciones sigue actuando como hace 20 años en términos de gestión, lo que les hace complicado el cambio digital. La nueva mentalidad remite al zapping, ya no hay tiempo para madurar tanto las ideas", señaló Paulo Morgado, que llamó a desterrar la idea clásica de que las empresas primero deciden y luego lo ejecutan, por "un nuevo modelo en el que ambas realidades se superponen" y se ajustan mutuamente en el tiempo.

El consejero delegado de Capgemini defendió la importancia para los directivos de "combinar el análisis con la intuición, que no improvisación", y destacó que una de las principales labores de un líder en la actualidad es "agitar su organización y crear un sentido de urgencia" para que se produzcan nuevas ideas, soluciones o cambios.

¿Cómo priorizar luego unas ideas sobre otras? "Un análisis rápido del valor de cada decisión en términos de coste/ beneficio ayuda, pero lo fundamental es luchar contra la parálisis en la gestión. Las nuevas generaciones prueban cosas, experimentan. Hay que tener más miedo a la inacción que a equivocarnos, y ante la duda de si hacer algo o no, siempre es mejor dar el paso porque en el peor de los casos habrás obtenido un aprendizaje", señaló Morgado.

El directivo dio además cuatro consejos para los directivos de hoy: "Deben pensar menos en problemas y más en soluciones, estando siempre abiertos a escuchar nuevas ideas; no tienen que darse un tiempo ilimitado para decidir, sino que hay que actuar; necesitan hablar con la gente y recoger mucha información, porque eso hará que sus intuiciones estén más fundadas; y, por último, es importante apuntar todas las ideas porque a veces las mejores surgen en las situaciones más inesperadas y muchas se acaban perdiendo".

La cultura de la empresa es también clave al introducir cambios. "Soy partidario de la discriminación positiva de aquellos que más aportan, algo que no siempre es fácil", dijo Morgado, que defendió que los directivos sean evaluados de forma individual para conocer en qué medida contribuyen a los cambios. Y es que "la resistencia a estos rara vez se produce de forma directa, siendo mucho más habitual afirmar que se van a adoptar medidas y luego no hacer nada".