

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Neuroplanning, conciencia estratégica y creación de valor

Neuroplanning, strategic consciousness and value creation

Miguel Ángel Marafuschi Phillips

Universidad Nacional de Quilmes
mmarafuschi@uvq.edu.ar

Resumen

El siglo XXI asiste al desarrollo de las neurociencias. Este campo del conocimiento ha llevado a revisar la bibliografía dedicada al *management*. Una de las ramas afectadas fue la del planeamiento estratégico, que se ve influenciada por el *neuroplanning*, término directamente relacionado con el concepto de conciencia estratégica perteneciente a la escuela cognitiva del planeamiento. El presente trabajo compara ambas nociones y propone como objetivo del *neuroplanning* la creación de valor. Se presenta, asimismo, la técnica KJ como herramienta para generar los momentos de entendimiento imprescindibles para llevar adelante el *neuroplanning*.

Palabras clave: *neuroplanning*, conciencia estratégica, reencuadre, pensamiento sistémico, reflexión, creación de valor.

Abstract

The XXIst century shows an explosion of neurosciences studies. This field of knowledge also influenced management studies. Strategic planning concepts were affected by neuroplanning ideas. Neuroplanning is closely related to the strategic consciousness concept. This work compares both ideas and proposes the value creation as the neuroplanning goal. The last part of the paper presents the KJ technique as a tool to generate understanding moments which are fundamental for the neuroplanning process.

Key words: *neuroplanning, strategic consciousness, reframing, reflecting, system thinking and value creati*

1. Introducción

Los mercados globales de alta competitividad exigen el máximo de cada organización, ya que si una empresa da un mal servicio será reemplazada rápidamente por otra de distinto país o continente. Para poder subsistir en estos mercados complejos y cambiantes se utiliza una herramienta que no asegura la creación de valor, pero de la que no se puede prescindir para lograrlo: la planificación estratégica.

El planeamiento estratégico en su versión “tradicional”, que se traducía en pesados documentos impresos, arrumbados en los cajones de las áreas involucradas, ha mostrado su falta de eficiencia frente a los incesantes, inesperados y vertiginosos cambios producidos en los mercados.

Esta nueva realidad no implica que las organizaciones abandonen el planeamiento, sino que las obliga a buscar nuevas formas de llevarlo adelante. El *neuroplanning*, en los términos definidos por Braidot (2010), aparece como la alternativa válida ya que apunta, por un lado, a que los líderes se encuentren en condiciones de decidir sobre la marcha y al instante, y, por otro, a que los equipos de trabajo puedan tomar decisiones rápidamente entre distintas alternativas y en escenarios múltiples.

Esta nueva forma de planeamiento debe contar con un objetivo orientador. En este trabajo se propone a la creación de valor, en los términos definidos por Copeland *et al.* (2004), como la meta a alcanzar.

El *neuroplanning* promueve el trabajo en equipo, el pensamiento interdependiente, analítico e intuitivo para poder operar acorde a la velocidad de los mercados actuales. El presente artículo vincula los elementos mencionados con los conceptos teóricos que conforman la “conciencia estratégica”, definida por Halis *et al.* (2010) perteneciente a la escuela cognitiva de planeamiento estratégico.

Uno de los elementos centrales para llevar adelante el *neuroplanning* es alcanzar momentos de entendimiento. Para ello, se acerca la técnica KJ de trabajo en grupo como sugerencia para generar el ambiente propicio durante estos lapsos.

2. Escuela cognitiva de planeamiento estratégico

En su obra *Safari a la estrategia* Henry Mintzberg *et al.* identificaron diez escuelas de *management* que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia. Esta clasificación pueden agruparse en prescriptivas -las tres primeras-; descriptivas, las seis siguientes y la escuela de la configuración, aparte.

Entre las escuelas descriptivas Mintzberg *et al.* incluyen a la escuela cognitiva, de la que se afirma:

Para comprender la visión estratégica y la forma en que se desarrollan

las estrategias se hizo necesario hurgar en la mente del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva. (...) Los estrategas en su mayoría son autodidactas: arman su estructura de conocimiento y esquemas de pensamiento a partir de la experiencia directa. (Mintzberg et al., 1999: 194-195).

Dicha experiencia los transforma, el *entrepreneur* modifica su conducta y reformula la experiencia subsiguiente para reiniciar, así, el ciclo. "Al estudiar con atención los procesos de formación de estrategia en la organización siempre se atestiguan fenómenos de esta naturaleza (...). Por lo tanto, necesitamos comprender cómo en ocasiones los estrategas son capaces de sintetizar enormes conjuntos de información débil en nuevas perspectivas" (Mintzberg *et al.*, 1999: 212). Para los "constructivistas", la mente humana no es una reproducción del mundo exterior. La información pasa a través de filtros distorsionantes antes de ser decodificada por los mapas cognitivos. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido.

Esta escuela concluye que "La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega" (ibídem: 220). "Fundamentalmente, la escuela cognitiva nos dice que, si queremos entender la creación de la estrategia, será mejor que comprendamos la mente y el cerebro humanos" (ibídem: 224).

3. Neurociencia

La neurociencia estudia la estructura, función, bioquímica, farmacología y patología del sistema nervioso y las interacciones producidas por sus diferentes elementos, que dan lugar a las bases biológicas de la conducta.

Esta rama de la ciencia investiga cómo cada ser humano construye la realidad en función de lo que su cerebro percibe e interioriza. Debido a que el cerebro extrae parte de la información captada a través de los sentidos y descarta el resto (proceso que se ve fuertemente influenciado por las características personales y las experiencias pasadas de quien participa), las percepciones difieren cualitativamente de las propiedades físicas de los estímulos que ingresan a través de los sentidos y también de las percepciones de los demás.

El siglo XXI acercó las aplicaciones de la neurociencia a las áreas de gestión y liderazgo organizacional. Los aportes van desde el estudio de los procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones hasta el desarrollo de la inteligencia individual, grupal y organizacional. Esta disciplina profundiza sobre los mecanismos intelectuales y emocionales, vinculándolos a la gestión de las organizaciones. La neurociencia cognitiva suministra información sobre el funcionamiento del cerebro y los procesos que subyacen a la conducta y la toma de decisiones.

4. Neuroplanning

El aporte de las neurociencias al planeamiento se denomina *neuroplanning*. Este término se encuentra directamente relacionado con la escuela cognitiva definida por Mintzberg *et al.* Tal como lo especifica Braidot (2010: 35) el *neuroplanning* se caracteriza por:

“...el desarrollo de las capacidades cerebrales que, en la práctica, se traducen en un conjunto de habilidades que posibilitan no sólo una veloz respuesta ante circunstancias no imaginadas, sino también, y fundamentalmente, la aplicación de la inteligencia de los líderes y de su gente para que una organización, más que reactiva, pase a ser creadora de futuro”.

Tiene por objetivo:

“... preparar el cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades relevantes de liderazgo y gestión para que puedan operar a una velocidad acorde con la velocidad del cambio. (...) Promueve el pensamiento interdependiente, conciente y metaconciente, analítico e intuitivo, que potencia ampliamente los resultados del trabajo en equipo, al minimizar la pérdida del rumbo o la dispersión de esfuerzo típicas del planeamiento tradicional” (Ibídem: 36).

Esta forma superadora del planeamiento estratégico tradicional trabaja con técnicas novedosas como los micromundos, los escenarios no excluyentes y las realidades sistémicas subyacentes en las organizaciones, con el objetivo de desarrollar la neuroplasticidad para la acción estratégica.

5. Planificación por escenarios no excluyentes

Este tipo de planificación termina con la idea de un único plan de negocios, forma de trabajo que reducía la creatividad de los equipos de trabajo, especialmente en contextos rupturistas. Lo más importante de esta técnica es el entrenamiento cerebral que genera en los miembros de la organización, los directivos y sus equipos de trabajo. El análisis de diferentes escenarios permite responder de manera instantánea a los cambios regulatorios o de mercado.

Con este recurso se deja de lado la necesidad de tener un documento escrito. Beneficia a la organización al permitir que se generen las capacidades para llevar determinado plan de acción ante diferentes situaciones que puedan presentarse. Para llevarlo adelante es fundamental trabajar con total libertad, sin restricciones.

6. Micromundos

Las técnicas de micromundos se originan en los simuladores de vuelo de los pilotos aéreos. Están orientadas a obtener flexibilidad mental al momento de tomar decisiones estratégicas. Los micromundos representan posibles acciones de negocios del mundo real, en las que directivos y grupos de trabajo aprenden experimentando antes de que éstas puedan producirse, efectivamente, en el mundo real.

Las simulaciones pueden abocarse a problemas muy específicos o enfrentar a los involucrados a grandes transformaciones organizacionales (por ejemplo, reingeniería organizacional).

7. Mapas dinámicos de inteligencia y realidades sistémicas subyacentes

Los mapas de inteligencia son gráficos que emulan las conexiones neuronales del cerebro, evidenciando el “cableado” del mismo. A partir de determinado estímulo, el ejemplo para un grupo de médicos sería la palabra “emergencia”, se produce una conexión neuronal que provoca una multiplicación de asociaciones.

En el caso de las organizaciones, estos mapas permiten percibir las estructuras subyacentes de las mismas que impulsan a los individuos a comportarse de la manera en que lo hacen. Además de la visión del entorno y de la organización, permiten tomar conciencia sobre la forma en que se construye esa visión. Ayudan a potenciar el funcionamiento organizacional, generando conciencia de pensamiento grupal e impulsando el espíritu de empresa. Alejan a la organización de un simple comportamiento reactivo ante los acontecimientos.

8. Intuición

Las técnicas utilizadas por el *neuroplanning* permiten desarrollar inteligencia **intuitiva** (Braidot, 2010:38) para poder anticiparse a los cambios veloces y rupturistas.

De acuerdo a Kahneman (2003), la mayor parte de los juicios y de las elecciones se efectúan intuitivamente y las reglas que gobiernan la intuición son generalmente similares a las de la percepción. El autor habla de dos modos genéricos de función cognitiva, que corresponden aproximadamente a la intuición y al razonamiento. El razonamiento se hace deliberadamente y con mucho esfuerzo, mientras que el pensamiento intuitivo parece presentarse de forma espontánea en la mente, sin cálculo o búsqueda consciente, y sin esfuerzo.

Por su parte Pisapia *et al.*, en el año 2005 presentaron el cuestionario STQ. Éste fue diseñado para poder relevar información respecto de determinadas variables que definirían la existencia de conciencia estratégica en una organización. De acuerdo a los autores, los líderes exitosos que trabajan en contextos complejos, ambiguos o caóticos piensan más estratégicamente que los líderes menos exitosos en esos mismos ambientes. Para poder comprobar esta información se creó el mencionado instrumento y se introdujo el concepto que se expone a continuación.

9. Conciencia estratégica

Desde la escuela cognitiva de planeamiento, el estudio se concentra en la mente del planificador. Como ya se ha señalado (Pisapia *et al.*, 2005), los líderes exitosos que trabajan en contextos complejos, piensan más estratégicamente que los líderes menos exitosos en esos mismos espacios. La diferencia entre unos y otros reside en la conciencia estratégica que poseen los primeros.

Se denomina “conciencia estratégica” a la capacidad mental presente en una firma para coleccionar y re-activar todas las funciones cognitivas. Es decir, la aptitud para conocer el modo en que se va a llevar a la realidad la misión de la organización. Se orienta al cuestionamiento y argumentación mediante el uso de analogías, el encuadre de la experiencia y el conocimiento obtenido, el monitoreo continuo del contexto, la rápida respuesta y la velocidad de la adaptación.

Desde esta perspectiva ser estratégico está menos relacionado con planear hacia adelante y más con monitorear continuamente el contexto, responder con la máxima velocidad y adaptarse rápidamente al mismo. Ser estratégico significa tener bien clara la misión y visión de la organización, ser consciente de los recursos de la misma y utilizarlos para responder a un contexto dinámico. Esta es la clave para sobrevivir y crear valor en el mundo actual. Los líderes que cuentan con conciencia estratégica toman en cuenta la interdependencia entre acciones y reacciones que se generan en busca de un objetivo.

Pisapia *et al.* (2005) definen la conciencia estratégica como la relación de tres factores: pensamiento sistémico, reencuadre y reflexión.

10. Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico tiene su base principal en que el todo es más que la suma de las partes. Bertalanffy (1968), quien redactó la Teoría general de los sistemas, habla de la interacción, la interrelación y la interdependencia como las principales características de un sistema. Todo sistema se encuentra

insertado en un contexto y está en un equilibrio dinámico. Por eso, un cambio en una de las partes afectará al todo. Afirma que los sistemas son, por naturaleza, jerárquicos.

Senge (1994) profundiza sobre este concepto y lo aplica a las organizaciones. Sostiene que no alcanza con abrazar el pensamiento sistémico diciendo: "Debemos mirar la totalidad y adoptar una visión de largo plazo". Esto podría conducir a la resolución de un problema, pero no modificará el pensamiento que lo ha generado. En las organizaciones inteligentes, cuando los gerentes comienzan a pensar en términos de arquetipos sistémicos, el pensamiento sistémico se transforma en un agente cotidiano activo, que continuamente revela cómo se crea la realidad.

Hay cuatro habilidades utilizadas en pensamiento sistémico:

1. Pensamiento holístico.
2. Reconocimiento de patrones e interrelaciones.
3. Reconocimiento y actuación de acuerdo a propiedades sistémicas intrínsecas y arquetipos sistémicos específicos.
4. Reconocimiento y actuación de acuerdo a los imperativos sistémicos necesarios para alcanzar los objetivos, mantener los patrones, promover la integración y adaptación.

11. Reencuadre

Entendido como la habilidad de cambiar el foco entre múltiples perspectivas, marcos, modelos mentales y paradigmas con el fin de generar nuevos puntos de vista y opciones de acción.

Pisapia *et al.* (2005) y Halis *et al.* (2010) enfatizan cuatro habilidades:

1. Abstenerse de formular juicios mientras se reúne la información correspondiente.
2. Identificar y entender modelos mentales, paradigmas y marcos que son utilizados para enmarcar el problema o situación.
3. Tener la capacidad de utilizar modelos mentales, paradigmas y marcos para comprender una situación.
4. Revisar y reformular los modelos mentales propios y ajenos.

12. Reflexión

Reflexionar es la capacidad de aplicar conocimiento en nuevas situaciones y hechos (Halis *et al.*, 2010).

Es la habilidad de evadir el razonamiento lógico y racional a través del uso de la percepción, experiencia e información para hacer juicios acerca de lo sucedido y luego crear principios en forma intuitiva, que funcionen como guía de futuras acciones (Pisapia *et al.*, 2005).

Las cinco habilidades usadas en la reflexión son:

1. Reconocer por qué algunas opciones funcionan y otras no.
2. Utilizar principios de aprendizaje de doble circuito.
3. Usar la percepción, experiencia y conocimiento para entender las situaciones que se presentan y cómo pensar sobre ellas.
4. Aplicar la percepción, experiencia y conocimiento y análisis mientras se toman medidas.
5. Utilizar las percepciones, experiencias y conocimientos propios, actuales y pasados para crear una comprensión del presente y del futuro.

13. Neuroplanning y conciencia estratégica

Existen coincidencias entre las ideas que se encuentran detrás del *neuroplanning* y las que desarrollan Pisapia *et al.* (2005). Como se mencionó anteriormente el planeamiento tradicional no rinde en la actualidad como solía hacerlo antaño. La gran cantidad de alternativas que se presentan con diferentes probabilidades de ocurrencia hace muy difícil la tarea de imaginarlas y evaluarlas previamente.

Para enfrentarse a esta realidad el *neuroplanning* aporta las técnicas de micromundos, planeamiento de escenarios no excluyentes y la detección de las realidades sistémicas subyacentes.

Con escenarios no excluyentes se busca “el entrenamiento cerebral del directivo, de su equipo y de la organización, para responder instantáneamente ante las distintas situaciones posibles, si es que se producen.” (Braidot, 2010: 39).

Braidot ve una relación directa entre estas herramientas y los elementos definidos por Pisapia *et al.* El reencuadre, entendido como la habilidad de cambiar el foco entre múltiples perspectivas, marcos, modelos mentales y paradigmas con el fin de generar nuevos puntos de vista y opciones de acción, se encuentra extremadamente ligado a la idea de escenarios no excluyentes. La posibilidad de dar de baja mentalmente las recetas que dieron éxito en el pasado sólo es factible si se desarrolla la capacidad del reencuadre de la realidad frente a situaciones inesperadas.

El concepto de pensamiento sistémico impregna todo lo relativo a realidades subyacentes.

La idea de captar “el todo”, generando conciencia de pensamiento grupal que favorezca la interacción; fomentar la escucha activa hacia los demás y conseguir que la visión compartida (la creación de valor) impulse el espíritu de empresa, son pensamientos holísticos característicos de la teoría general de sistemas.

En este marco teórico y, para poder aplicar las técnicas mencionadas, es preciso salir del aislamiento mental que sufren las personas producido por los

paradigmas anteriores. Se plantea la cuestión de cómo modificar la memoria de trabajo del personal involucrado.

La capacidad de reencuadre choca directamente con la información que ya está archivada en el cerebro, que limita la neuroplasticidad buscada. Para modificar los neurocircuitos que contienen los hábitos de trabajo es preciso generar densidad de atención y momentos de entendimiento.

14. Conciencia estratégica y satisfacción del cliente

La aplicación práctica de la teoría de la “conciencia estratégica” puede observarse en el trabajo de Halis *et al.* sobre la industria hotelera de Estambul publicado en el año 2010. En este caso los autores confeccionaron su cuestionario con preguntas de Pisapia y Natiyok y además relevaron una variable dependiente: la satisfacción del consumidor. Producto de lo relevado en las encuestas y del procesamiento de esos datos, Halis *et al.* separan, por un lado, los ítems pertenecientes al pensamiento sistémico y por el otro, los relacionados al pensamiento estratégico (reencuadre y reflexión). Estos dos factores explicaron un 64.991% de la varianza. Es decir, que para hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Estambul, pensamiento sistémico, reencuadre y reflexión son factores relevantes en la definición de las tareas de planeamiento, en especial, en lo que hace al análisis y participación de los *stakeholders*. A su vez, el análisis y participación de *stakeholders* explica, en el estudio, un 27% de la varianza de la variable dependiente, esto es, el nivel de satisfacción de los consumidores. Por lo tanto, las variables que conforman la conciencia estratégica demostraron, para el caso de los hoteles de 4 y 5 estrellas de Estambul, tener una contribución crucial con el nivel de satisfacción del cliente de dichas organizaciones.

15. Creación de valor

El *neuroplanning* postula que las personas deben organizarse alrededor de una idea central que les proporciona identidad y sentido de pertenencia. Este trabajo propone como objetivo orientador de toda la organización a la creación de valor.

Copeland *et al.* (2004), en su libro *Valoración: gestión y medición del valor*, proponen relacionar la estrategia con la creación de valor. Al explicar que las decisiones estratégicas de los directivos de las corporaciones tienen impacto directo en el precio de las acciones, los autores plantean capacitar a los directivos en el concepto de valor para que los decisores lo tengan en cuenta al momento de tomar las decisiones. Explican que hay instalado un debate sobre la importancia del valor respecto de otros indicadores como el empleo, la responsabilidad social y el medio ambiente. Se aclara que en

EE.UU. se considera que la función objetivo de la empresa es maximizar el valor para el accionista. En cambio, en Europa occidental se trabaja con objetivos más amplios incorporados, de hecho, en las estructuras de gobierno societarias.

En este libro, se recopilan datos y gráficos que demuestran que centrarse en el valor, no sólo es bueno para los accionistas (condición cada vez más popular debido al fenómeno norteamericano de invertir en acciones), sino que también es óptimo para la economía y los demás *stakeholders*. Las organizaciones de mayor incremento en su valor, también son las de mayor productividad y mayor empleo al comparárselas con otras organizaciones competidoras. Por ende, como se afirma en el texto: “La creación de valor es la medida superior y definitiva para medir el rendimiento y los resultados de un equipo directivo” (Ibídem: 37).

Copeland *et al.* proponen el método de Flujo de Fondos Descontados (FFD) para la determinación de la creación de valor, el que consiste en descontar los flujos de efectivo a la tasa de costo promedio ponderado de capital, con el fin de establecer si los aportes de capital tienen un retorno superior al costo de los mismos. En caso de respuesta afirmativa, se crea valor.

Los autores definen dos impulsores de valor principales, que luego se pueden descomponer en sub-impulsores: el crecimiento (de ventas, beneficios y capital), y el retorno sobre el capital invertido (ROIC) siempre teniendo presente que dichos incrementos se realicen con una rentabilidad superior al costo del capital.

En la medida en que el grupo de trabajo se concentre prioritariamente en la creación de valor, el resto de los objetivos se alinearán solos, ya que la creación de valor contempla el corto y el largo plazo. De esta manera, el equipo de trabajo ya tiene su faro orientador para cuando deba llevar adelante acciones ante situaciones esperadas e inesperadas y se evita tener que dejar por escrito la infinidad de escenarios posibles existentes.

16. Estrategia y creación de valor

Stegmann (2010) estudió 168 firmas públicas de EE.UU. y detectó que el 50% no habían logrado crear valor a pesar de utilizar herramientas de planeamiento estratégico. Muchas de estas empresas culpaban del fracaso a la implementación de la estrategia y no al proceso de planeamiento. Esta presunción no pudo ser probada debido a la ausencia de un modelo que relacionara la estrategia con la creación de valor.

17. Momentos de entendimiento y el proceso de planeamiento estratégico

De acuerdo a Thompson y Strickland, (1996) cada administrador es un creador de estrategias y un encargado de su implementación en el área que supervisa.

Es fundamental desarrollar talleres de trabajo con la alta dirección y las gerencias medias o personal específico, para encontrar una visión y misión compartidas y determinar las estrategias madres. Luego, es imperioso realizar la comunicación al resto de la organización para que surja un mecanismo de abajo hacia arriba, que conjugue las ambiciones de la alta gerencia con el resto de la organización. De no realizarse esta retroalimentación, la visión de la organización nunca será incorporada en la vida cotidiana de la misma.

Este proceso debe desarrollarse de forma iterativa, es decir, cada fase debe ser repetida varias veces entre la alta dirección, compuesta por los gerentes y subordinados. La inclusión en el proceso decisorio de varias personas con diversas escalas de valores, hábitos de pensamiento y liderazgos no sólo lo enriquece, sino que sugiere un proceso de negociación entre varios intereses. Lamentablemente, muchos gerentes suponen la ignorancia de sus subordinados, dan por sentado que saben más sobre las tareas que ellos deben realizar. Esta premisa resulta cada vez menos válida.

18. Llevando el marco teórico a la práctica

Para que dichos talleres de trabajo tengan un resultado útil para la organización que enfrente un cambio rupturista en el entorno, es preciso que durante los mismos se alcancen momentos de entendimiento, definidos como “experiencias sinergizantes que facilitan el proceso de cambio” (Braidot, 2010: 51).

La técnica apropiada para alcanzar estos momentos especiales es la técnica KJ.

19. Técnica TKJ

La técnica TKJ (*Team Kawakita Jiro*) fue desarrollada en la corporación Sony por Shunpei Kobayashi a partir de otra técnica denominada KJ, inventada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita. Consiste en reunir a un grupo de personas interesadas en analizar una situación problemática específica; mediante un proceso ordenado se llega a sintetizar a través del consenso de los participantes, las causas que la están produciendo.

En nuestro caso, la situación problemática es definir las bases del plan estratégico y se utiliza esta técnica con el fin de estimular el pensamiento creativo de las distintas áreas.

En la versión occidental se realizó una adaptación de la técnica manteniendo las tres etapas: la formulación del problema, pasos 1 a 6; identificación y diseño de la solución, pasos 7 y 8; y las acciones de implantación y control, pasos 9 y 10.

- El grupo se integra con la participación de al menos un representante de cada área involucrada en el plan.
- Se reúne al grupo en un local que permita el desarrollo de la técnica en un ambiente tranquilo. Los participantes se sientan en una mesa, preferentemente circular, y el facilitador explica las reglas que regirán la dinámica de trabajo.
- Se reparten tarjetas en blanco al grupo y el facilitador pide que cada participante anote los "hechos" que considere más relevantes acerca del problema (en nuestro caso, definir un factor clave de éxito, una fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad).
- Por turno, cada colaborador lee en voz alta una de sus tarjetas y la coloca en el pizarrón (o en el centro de la mesa, si no hubiera pizarrón). Si otro de los miembros tiene una tarjeta con un contenido común, la colocará junto a la que ya se ha puesto en el pizarrón.
- Cada conjunto de tarjetas agrupadas en el pizarrón, se convierte en el punto de partida de un debate que se agota en el momento en que el grupo obtiene, por consenso, una relación lógica causal de las tarjetas (escribiéndola en una tarjeta en blanco) y adopta una síntesis definitiva, que se escribirá en el pizarrón.
- A continuación, los resultados se presentan en un cartel en forma de un diagrama de árbol o cuadro sinóptico.
- Cada miembro del grupo escribe en tarjetas las acciones de solución de algún planteamiento hecho en cualquier nivel de agregación del diagrama.
- Se procede a intercambiar las tarjetas y a agruparlas, para obtener la síntesis como en los anteriores pasos. Este proceso conduce a la formación de un diagrama de soluciones, similar en estructura al hecho anteriormente.
- Cada miembro del grupo escribe en tarjetas los compromisos o acciones concretas de alguna solución propuesta en cualquier nivel de agregación del diagrama de soluciones. La tarjeta debe expresar quién realizará la acción, cómo se llevará a cabo, cuándo, etcétera.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio y se formalizan los compromisos para su seguimiento y control.
- Para estimular el debate se utilizan las distintas herramientas de planeamiento tradicionales (cadena de valor, modelo de ventajas competitivas, FCE, análisis FODA, etcétera).

Como fruto final de todo este proceso se llega a la definición del Plan de Acción, el cual tiene tres instancias: estratégica, operativa y táctica.

La utilización de esta herramienta en momentos de cambios inesperados de contexto, tomando ventajas de la implementación de la cultura del *neuroplanning*, llevarán a la empresa a estar en una mejor posición competitiva.

20. Conclusión

Este trabajo tiene por objeto transmitir las ideas pertenecientes a la escuela cognitiva del planeamiento estratégico. Con ese fin en primer término se entregó la definición de neurociencia, exponiendo su objeto de estudio y sus características básicas. Posteriormente, se explicó la incidencia de las neurociencias en las nuevas teorías del *management* y se desarrolló en particular su aplicación al planeamiento a través del *neuroplanning*. Se describieron las técnicas asociadas a este último: los micromundos, la planificación por escenarios no excluyentes, los mapas dinámicos de inteligencia y las realidades sistémicas subyacentes.

A continuación, se desarrollaron los conceptos teóricos que conforman la “conciencia estratégica”: el pensamiento sistémico, la reflexión y el reencuadre. Estas nociones fueron relacionadas con las herramientas del *neuroplanning* y se explicó de qué manera se pueden enriquecer unos a otros. Se citó como aplicación práctica de estas teorías, el ejemplo de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Estambul, mediante el cual se correlacionó positivamente a la conciencia estratégica con la satisfacción al cliente. Además se justificó la propuesta de poner como objetivo del *neuroplanning* la creación de valor, para que los miembros de la organización tengan una idea central que les proporcione identidad y sentido de pertenencia alrededor de la cual organizarse.

Por último, se acercó la técnica KJ como herramienta concreta y útil para la generación de momentos de entendimiento, elemento clave para que el *neuroplanning* pueda ser llevado a cabo.

Todo lo mencionado apunta a conocer mejor la forma en que los líderes exitosos toman decisiones estratégicas que pueden ser de mediano o largo plazo. Establecer de qué manera funciona la mente de estos estrategas y modelizar las variables en que se descompone dicho funcionamiento con el fin de poder transmitir ese conocimiento a otros, a fin de dotar de herramientas competitivas a la organización.

Una mente preparada permite prever los cambios de contexto, adelantarse a lo que está por ocurrir y superar las dificultades con mayor facilidad que los competidores. No sólo se logra de este modo sortear los obstáculos, sino también sacar ventaja de las oportunidades que aparezcan en el mercado con mayor velocidad que los rivales. Para que esto sea posible, es

fundamental cultivar la capacidad cognitiva, individual y grupal a fin de expandir las capacidades creativas subyacentes.

Recapitulando: frente a un cambio regulatorio, la introducción sorpresiva de un competidor, la obsolescencia tecnológica u otra variación trascendental del contexto; la posibilidad de aplicar el pensamiento sistémico, tener la capacidad de reflexionar y realizar el reencuadre mental de la situación, potenciando la neuroplasticidad, es lo que permitirá no sólo la supervivencia de la firma, sino también la creación de valor en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría general de los sistemas*. México D.F. Fondo de Cultura Económica.
- De Bono, E. (1993). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Barcelona. Paidós.
- Braidot, N. (2010). *Neuromanagement*. Buenos Aires. Granica.
- Copeland, T.; Koller, T. y Murrin, J. (2004). *Valoración: gestión y medición del valor*. Bilbao. Deusto
- Damasio, A. (1999). *El error de Descartes: la razón de las emociones*. Andres Bello., Madrid.
- Halis, M; Sariisik, M. y Turkay, O. (2010). "Institutional Strategic Consciousness and its reflections. Research on qualified hotels in Istanbul ". En: *Journal of Global Strategic Management* Nº 08, December 2010.
- Kahneman, D. (2003). "Mapas de Racionalidad Limitada: Psicología para una economía conductal". Discurso de aceptación del Premio Nobel 2002, en: *Revista Asturiana de Economía* Nº 28, año 2003.
- Levy, A. (2007). *Ecp - Estrategia, Cognición y Poder*. Barcelona. Granica.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. y Ahlstrand, B. (1999). *Safari a la estrategia*. Barcelona. Granica
- Pisapia, J.; Reyes-Guerra, D. y Coukos-Semmel, E. (2005). "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures," Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Spring, Vol. 5, pp. 41-68.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Barcelona. Granica.
- Stegmann, J. (2010). "Strategic Value Management. A new generation of strategic management thinking". *Strategic Management Society 2010*. Annual Conference. Rome.
- Thompson, A. J.R.; Strickland, A. J.(1996) *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. McGraw Hill