



**El Interactive Management como Herramienta en la Planeación Estratégica**

*M. en A. Elizabeth López Carré*

La planeación estratégica se hizo importante para los administradores cuando replantearon su idea de que ésta les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera su organización.

Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es sencilla, porque analiza la situación actual y la que se espera en el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión; pero en realidad, éste es un proceso en extremo complejo, que requiere de un enfoque de sistemas para identificar y analizar factores externos a la empresa y confrontarlos con las capacidades de ésta. (Rodríguez, 2005:80)

La ciencia administrativa como cualquier otra se enfrenta día a día con nuevos modelos, métodos, herramientas e instrumentos que permiten a quienes la aplican en sus empresas conocer su origen, definición y aplicación; con la finalidad de hacer frente a los obstáculos y/o amenazas que se presentan en el mercado. Derivado de ello, el presente artículo tiene la finalidad de dar a conocer y proponer el Interactive Management como una herramienta de diagnóstico en el proceso de planeación estratégica.

Primeramente se hará una referencia conceptual de la Planeación Estratégica, características y su papel en la toma de decisiones; consecutivamente para una

mejor comprensión del Interactive Management (IM), se mencionará qué es, sus componentes, los resultados (productos) que se obtienen y las fases (metodología); y en la parte final se presentarán las conclusiones.

## **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planeación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización. (Bateman, 2001:133)

Por su parte, Ansoff y Hayes (2003:9), señalan que “consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la empresa, y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma”.

Es decir, la planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. (Hellriegel; 2002:193)

Aunado a lo anterior, es importante hacer mención de sus principales características:

1. Actividad en la que debe intervenir la dirección superior.

2. Trata con cuestiones básicas como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?
3. Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
4. Se trata de una planeación de largo alcance.
5. Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa.

Steiner, menciona que desde el punto de vista filosófico la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental y un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Es trascendental mencionar que no existe un sistema de planeación estratégica universal, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

Por tanto, se subraya que la planeación estratégica es **integradora** pues reúne la totalidad de las funciones operacionales ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas; **sistemática**, en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida; **flexible**, para aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente y de **largo plazo**.

## **EL INTERACTIVE MANAGEMENT.**

El Interactive Management (**IM**), es un sistema de administración inventado explícitamente para aplicarse a la administración de la complejidad; se estableció como un sistema formal para la planeación y el diseño. Está pensado para ser aplicado en organizaciones, permitiéndoles hacer frente a asuntos o situaciones

cuyo alcance está más allá del tipo normal de problemas que las organizaciones pueden fácilmente resolver.

El desarrollo del IM está basado en el reconocimiento de que para hacer frente a situaciones complicadas hay una necesidad para un grupo de personas; que están conscientes de la situación, de enfrentar de manera conjunta los aspectos principales de preocupación, para desarrollar un conocimiento profundo de la situación bajo análisis y para elaborar las bases para una acción efectiva. Todo esto fundamentado en un espíritu de colaboración, compromiso y dentro del marco de un esfuerzo serio y organizado. (Warfield y Cárdenas, 1994:1).

El Interactive Management se aplica en las organizaciones para diseñar respuestas a situaciones que requieren integrar contribuciones de individuos con diversos puntos de vista, antecedentes y perspectivas. Este sistema promueve la comunicación, el consenso y el compromiso. (Broomé, 1992:1)

Warfield menciona que el Interactive Management es un proceso participativo cuya finalidad es ayudar a grupos a trabajar juntos en asuntos complejos. Tanto los asuntos, su proceso y su teoría son complejos y requiere de un estudio substancial y la experiencia de especialistas.

El enfoque principal del Interactive Management es llevar a un grupo de participantes a pasar exitosamente a través de las tres fases de la toma de decisiones: Inteligencia (definición), Diseño y Selección. El Interactive Management busca equilibrar los requerimientos conductuales del trabajo en grupo, junto con asistencia técnica que maximiza el aprovechamiento del tiempo de los participantes. Para ello se emplean métodos especiales que fomentan la creatividad del grupo y procesos para administrar la comunicación del mismo, como la Técnica de Grupo Nominal.

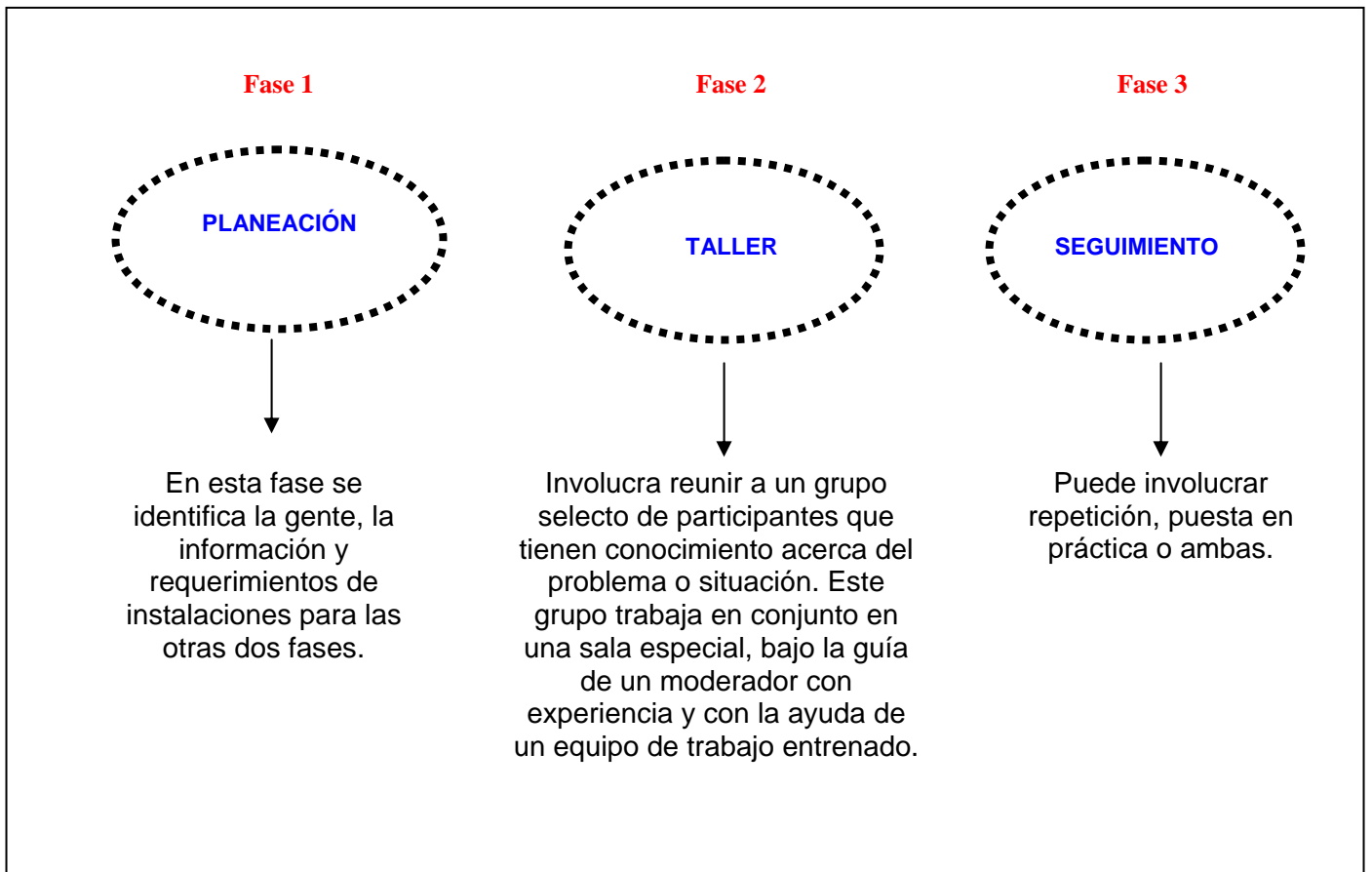
El Interactive Management busca integrar los siguientes componentes, con la finalidad de hacer un trabajo eficaz y eficiente:

- Un grupo de **participantes conocedores**, quienes representan la variedad de perspectivas necesaria para analizar la situación.
- Un **equipo de facilitación entrenado** que es capaz de ayudar al grupo a pasar por las fases del proceso del IM y de mantener un diálogo concentrado y estructurado.
- Un conjunto particular de **metodologías de consenso** seleccionadas cuidadosamente para ayudar al grupo a generar, estructurar y seleccionar ideas.
- El uso de **tecnologías**, incluyendo el apoyo computacional, para aumentar la eficiencia y productividad del trabajo en grupo y,
- Un **ambiente físico adecuado** que incluye espacio visual para desplegar ideas y estructuras, con consideraciones para asegurar el confort y la interacción entre los participantes.

Todo esto con la finalidad de producir resultados que se manifiestan tanto en productos tangibles (estructuras lógicas, que pueden tomar la forma de “mapas” que muestran elementos tales como problemas u objetivos que están interrelacionados, que presentan agrupaciones de diversos elementos alternativos para llevar a cabo estrategias de corto, mediano o largo plazo) como en un aprendizaje significativo por parte de los participantes (compartir juntos los diferentes puntos de vista y de información que cada participante pone en la mesa).

El IM involucra tres fases: **planeación**, **taller** y **seguimiento**; como se muestra en la siguiente figura:

### Metodología del Interactive Management



Fuente: Elaboración propia a partir de Warfield y Cárdenas.

Es importante mencionar que en el contexto del intercambio de información y de los diversos puntos de vista de los participantes, es donde se obtienen los mayores beneficios que se derivan de la aplicación del IM. Además, la comprensión compartida que se requiere para desarrollar las estructuras sienta la base para un serio compromiso en la solución de los problemas tratados, y da un mayor sentido de trabajo en grupo para el futuro.

Lo interesante del Interactive Management es la cooperación estrecha e interacción entre el equipo de trabajo con la finalidad de aportar sus conocimientos y experiencia en el tema, así como de construir y aprender juntos.

Finalmente, cabe destacar que existen distintos modelos que incluyen pasos lógicos para llevar a cabo la planeación estratégica en las empresas, la diferencia entre ellos radica en el orden o bien en la definición de cada una de sus partes; sin embargo, son similares en cuanto a su esencia y en que todos integran un diagnóstico para determinar la situación de los factores internos y externos de la empresa; para lo cual en el presente artículo se propone utilizar y aplicar el Interactive Management (como herramienta diagnóstica) para determinar a través de su metodología los factores internos y externos que estén afectando a la empresa sujeto de estudio, para su posterior diseño, implantación y evaluación de estrategias.

## **CONCLUSIONES.**

- La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases para que los directivos y empleados de la empresa, puedan actuar y desarrollar sus tareas bajo objetivos, metas y estrategias concretas. A definir cada día, mejores estrategias para potencializar sus fortalezas, disminuir sus debilidades y sobre todo contrarrestar las amenazas, siempre con el enfoque de incrementar su

rentabilidad, competitividad y asumir con mayor seguridad los cambios que se presentan en el mercado.

- Las empresas independientemente si son micro, pequeñas o medianas deben llevar a cabo procesos formales de planeación estratégica que les proporcionen elementos y estrategias para enfrentar los obstáculos del ambiente tan competitivo en el que están inmersas. No importa el modelo que decidan implementar, lo trascendental es que éste se adopte y adapte a las condiciones y características de las mismas.
  
- El uso de herramientas de diagnóstico es imprescindible para quienes decidan implementar planeación estratégica en sus empresas, por lo que una valiosa aportación del presente artículo es la propuesta de usar el Interactive Management para estos fines; dado que su metodología es flexible, adaptable y accesible de usar en cualquier tipo y tamaño de empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ansoff, H. Declerck I. y Hayes R. (2003) **El Planteamiento Estratégico: nueva tendencia de la administración.** Trillas. México.
- Bateman, Thomas. (2001) **Administración una ventaja competitiva.** McGraw Hill. México.
- Broomé, Benjamín J. (1992) **Panorama General del Proceso de la Administración Interactiva.** Traducción de A. Roxana Cárdenas y Carmen A. Moreno. George Mason University. USA.
- Hellriegel, Don et. al. (2002) **Administración un enfoque basado en competencias.** Thomson. México.

- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2005) **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.** Thomson. México.
- Steiner, George. (2005) **Planeación Estratégica Lo que Todo Director Debe Saber.** CECSA. México.
- Warfield y Cárdenas. (1994) **A handbook of Interactive Management.** Iowa. USA.