

Gestión del cambio y Planificación Estratégica

Antonio Martínez Gómez

**Director del Plan Estratégico Futurelx
Profesor de la Universidad CEU Cardenal Herrera**

Castellón, 2005

"En una época de explosivos cambios (en que las vidas personales se ven desgarradas, el orden social existente se desmorona y una nueva y fantástica forma de vida comienza a asomar por el horizonte), formular las más amplias preguntas acerca de nuestro futuro no es una simple cuestión de curiosidad intelectual. Es una cuestión de supervivencia"

Alvin Toffler (1980)

"El futuro no existe... El futuro no es algo que te ocurre; es algo que tú creas".

Gary Hamel

"El futuro no es lo que va a pasar, sino lo que vamos a hacer"

Jorge Luís Borges

"No es suficiente con imaginar el futuro, tenemos también que construirlo"

C.K. Prahalad (1997)

"Lo más estimulante del futuro es que podemos darle forma"

Charles Handy (1997)

"El futuro siempre es consecuencia de cómo se construye el presente"

Publicidad de BBVA

"El porvenir no es exclusivamente un producto del azar, resultado de determinismos sociales y tecnológicos; es también el fruto de la voluntad de los hombres y las organizaciones"

Michel Godet (2002)

"El futuro no pertenece a quienes saben esperar, sino a quienes saben prepararse"

Manero

"No podemos saber adónde vamos, si no sabemos dónde hemos estado"

Proverbio

Gestión del cambio y planificación estratégica

En el entorno de las organizaciones todo cambia, y lo hace a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y discontinua. Los importantes cambios que se están produciendo en el entorno de las organizaciones exigen que éstas sean rápidas, flexibles e innovadoras, con capacidad de respuesta y de mejorar continuamente.

Las organizaciones tienen que ser sensibles a su entorno y estar preparadas siempre para aceptar el cambio continuo. Esta necesidad organizativa condiciona y determina la gestión directiva.

Todo cambio en el entorno organizativo implica un impacto directo y/o indirecto en la organización, que debe gestionarse adecuadamente para aprovechar las oportunidades, y evitar o superar las amenazas que puedan surgir.

Para **Javier Aniuta** de la empresa Rusell Reynolds, *"el mundo está en perpetuo cambio. Hay que liderar y gestionar los cambios y, si es posible, adelantarse. Eso exige estar en permanente situación de aprendizaje y tener capacidad de adaptación"*, en el ámbito directivo y organizativo (En Revista Magazine, 17 de septiembre de 2000).

La gestión de las organizaciones está muy condicionada por los cambios que se están produciendo en su entorno, como afirma **Jhon Kotter**, *"no se pueden dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX"*.

La gestión de la organización para tener éxito en la actualidad, en un entorno tan cambiante, necesita desarrollar una serie de capacidades directivas, entre las que destacan las siguientes:

1. Saber dirigir estratégicamente la organización, conociendo y atendiendo las necesidades de la misma a corto plazo, para conseguir solucionar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.
2. Analizar y comprender con profundidad las tendencias que se manifiesten en el entorno organizativo, con el doble objetivo de anticiparse y evitar las amenazas que puedan afectar a la actividad de la organización y de beneficiarse y convertir en realidad las posibles oportunidades que puedan surgir.
3. Gestionar los cambios necesarios en la organización, a partir de un equilibrio entre la continuidad y la innovación, la experiencia y la creatividad, lo viejo y lo nuevo, el pasado y el futuro.

4. Gestionar adecuadamente las resistencias personales y las barreras organizativas que van a surgir en el ámbito de la organización, y que hay que saber afrontar y solucionar.
5. Crear valor añadido en los productos y/o servicios, y ventajas competitivas en los mercados, a partir de una adecuada gestión de los activos de la organización, en especial los intangibles.
6. Dirigir de forma estratégica los recursos humanos de la organización, considerándolos como un activo en el que hay que invertir para rentabilizarlo al máximo.
7. Gestionar la organización apoyándose en los principios del humanismo y de la responsabilidad social.
8. Entender lo que ya está pasando, y como reconoce **Gary Hamel**, ver cuál es el potencial revolucionario de aquellas cosas que están cambiando en este mismo momento. El reto no consiste en predecir, sino en comprender con profundidad las tendencias que, si se aprovechan, pueden ser la base de las nuevas oportunidades para la organización.

La cualidad más importante de un directivo es tener visión para gestionar el cambio en la organización. Según un estudio titulado "La gestión empresarial en el año 2000", elaborado por el **IESE y la consultora Burson Marsteller**, en el que participaron 2.000 empresas españolas, las tres cualidades más importantes del directivo, son las siguientes:

- Visión de futuro.
- Capacidad de motivar equipos de trabajo-individuos.
- Flexibilidad para responder al entorno.

Estas tres cualidades son básicas no sólo para dirigir la organización, también son fundamentales para la gestión del cambio organizativo. Estas cualidades que debe reunir un directivo para ser capaz de liderar un cambio, se completan con las aportadas en un Estudio elaborado por la consultora **Tea Cegos** (2002) sobre los procesos de cambio en las organizaciones, titulado "Liderazgo, comunicación y mejora de implantación, claves para conseguir el éxito del cambio"; destacando las siguientes:

- Capacidad para saber adaptarse personalmente a las situaciones de cambio.
- Buena dirección y desarrollo de personas.
- Trabajo en equipo.
- Saber establecer prioridades.
- Buena comunicación oral.
- Identificación con la empresa y el cambio.
- Iniciativa.
- Planificación y organización.

- Responsabilidad.
- Visión de negocio.
- Actuar dando ejemplo con su actitud.

La visión de futuro en la dirección estratégica

La visión de una organización es la definición de un objetivo a medio y largo plazo, que se convierte en un principio básico que unifica, organiza y guía todas las decisiones, es una idea simple y clarificadora.

Las organizaciones necesitan tener un propósito estratégico, una aspiración que sea totalmente compartida, una meta que sea clara y una obsesión por ganar. No es suficiente con imaginar el futuro de la organización, también hay que construirlo, superando las debilidades que existan, aprovechando las oportunidades que surjan, potenciando las fortalezas actuales y esquivando las amenazas posibles (**Prahalad, 1997**).

En la gestión de la organización hay que invertir en construir el futuro, encontrado soluciones a los problemas y convirtiendo la incertidumbre en oportunidades.

El futuro es un acto creativo, que no sólo se imagina, también se tiene que preparar y construir, estando determinado en gran medida por las actuaciones y decisiones que se tomen en la actualidad en el contexto organizativo, y por las experiencias, teorías y valores del pasado.

La visión de la organización es una imagen mental ideal de cómo será el futuro; y debe ser concisa, fácil de recordar y realizable.

La estrategia empresarial debe apoyarse en una meta clara, real y alcanzable; pero es importante no obsesionarse por conseguirla, ya que al ser un conjunto de deseos puede apartar a la organización de la realidad. La visión tiene que ser posible y realista. Las metas son como sueños, en la organización hay que estar despiertos para enfrentarse a la realidad.

La visión de futuro es una capacidad que comparten los líderes y los directivos. Las organizaciones del siglo XXI para funcionar necesitan líderes con un propósito estratégico muy definido, una visión particular; personas con un sueño, una misión. El liderazgo es la capacidad para crear una visión con significado, transformarla en acción y sostenerla; el líder tiene la capacidad para comunicar la visión a toda la organización de forma sencilla, convincente y motivadora (**Bennis, 1997**).

El fundamento del liderazgo, según **Peter Drucker**, "*es pensar sobre la misión de la organización, definirla y establecerla, clara y visiblemente. El líder fija las metas, marca las prioridades y fija y mantiene los estándares*".

Los líderes tienen que crear una visión convincente y convertirla en realidad. El líder no sólo debe tener la capacidad de definir y desarrollar una visión de futuro para la organización, además debe saber comunicarla, compartirla y conseguirla.

Para **Diego del Alcázar**, director del Instituto de Empresa, las principales cualidades del directivo son su capacidad para comunicar, transmitir y liderar, pero sobre todo capacidad para adaptarse a los cambios que se imponen hoy día. Como reconoce **Ignacio Gil** de la firma Spencer Stuart, las empresas necesitan "*disponer de ejecutivos con una visión global del entorno económico, cultural, político y social... Han de tener capacidad para detectar las tendencias del futuro y saber adaptar la organización empresarial a esas tendencias*" (En Revista Magazine, 17 de septiembre de 2000).

Los directivos deben tener una visión global de su organización, a medio y largo plazo, además de capacidad como estrategias para gestionar el cambio y tomar decisiones. Entre las cualidades imprescindibles de un buen directivo está la de ser "visionario", es decir, tener la capacidad de ver más allá de los datos extraídos de la realidad con el objetivo de fijar la estrategia empresarial.

Dirección estratégica y gestión del cambio

Los cambios que se producen en el entorno de las organizaciones, impactan en ellas, de forma directa y/o indirecta. La gestión del cambio es un proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, que ante una determinada situación y después de analizarla deciden actuar. Las actuaciones pueden tener unas consecuencias positivas o negativas sobre la propia organización.

En el entorno de las organizaciones se manifiestan una serie de amenazas y oportunidades que pueden incidir en ellas. La gestión del cambio implica tener una visión de futuro y tomar una serie de decisiones a corto plazo para que la organización sea capaz por una parte, de evitar que las amenazas que puedan convertirse en realidad, tengan un impacto negativo sobre la misma; y, por otra parte, de conseguir que las oportunidades que se manifiesten, se puedan aprovechar en beneficio de la propia organización.

La gestión del cambio y la creación de futuro son conceptos interrelacionados en el contexto organizativo. Crear futuro implica tener capacidades y habilidades personales y organizativas para verlo, interpretarlo, anticiparse y decidir. Es importante que las personas en la organización se planteen la preocupación por el futuro, la idea de dónde están las oportunidades y la comprensión del cambio organizativo. Para alcanzar el éxito en la organización, los directivos tienen que centrarse en las oportunidades de competir por el futuro y para ello se necesita

creatividad, imaginación y una sólida fundamentación para no tener visiones fantásticas (**Hamel y Prahalad, 1994**).

La responsabilidad del cambio incumbe a todas las personas de la organización, que tienen que aprender a no cerrar prematuramente sus mentes a lo nuevo, a lo sorprendente, a lo aparentemente radical. Las viejas formas de pensar, las viejas fórmulas, dogmas e ideologías, por estimadas y útiles que hayan sido en el pasado, no se adecuan a los nuevos hechos del entorno. Esto significa luchar contra los "asesinos de ideas" que se apresuran a matar cualquier nueva sugerencia sobre la base de su inviabilidad, al tiempo que defienden como viable todo lo que ahora existe, por absurdo, opresivo o estéril que pueda ser. Significa luchar por la libertad de expresión, por el derecho de la gente a expresar sus ideas, aunque sean disparatadas (**Toffler, 1984**).

Para tener éxito en la política de gestión del cambio es necesario que se cumplan una serie de principios (**Kubes y Shaner, 2002**):

- Tener una visión, una idea clara de la actividad de la organización, y mantener un compromiso a largo plazo.
- Tener energía y valor para comenzar y avanzar hacia el objetivo estratégico.
- Conceder protagonismo a las personas, aplicando técnicas de motivación.
- Descubrir el potencial innovador y desarrollar la capacidad creativa.

El éxito en la gestión del cambio empresarial radica fundamentalmente en saber desarrollar un adecuado proceso de implantación y en superar las barreras organizativas y las resistencias personales que necesariamente surgen.

Las barreras y resistencias al cambio

El cambio en la organización es dinámico, es un proceso que atraviesa distintas fases y que se enfrenta al status quo existente en cada momento (cultura corporativa, estructura organizativa, personal, etc.).

Para tener éxito actualmente, las organizaciones deben ser rápidas, flexibles y mejorar continuamente. Esta necesidad organizativa se ve frenada por el hecho de que la naturaleza humana tiende a aferrarse a las viejas formas de hacer las cosas (**Blanchard y Waghorn, 2000**).

Todo cambio implica la necesidad de gestionar adecuadamente las barreras, obstáculos y resistencias, de carácter organizativo y personal, que

necesariamente van a surgir. Una gestión incorrecta va a suponer un claro impacto negativo sobre el propio funcionamiento de la organización y sobre el ambiente y clima laboral, lo que conducirá a una crisis en el personal y en la capacidad de liderazgo. Esta crisis en el proceso implica el fracaso en la gestión del cambio.

En la mayoría de las organizaciones surgen barreras a los procesos de cambio que suelen estar relacionadas con la estructura, los sistemas, los procesos de gestión y las políticas de recursos humanos, destacando entre los obstáculos más frecuentes:

- Equipo directivo ineficaz.
- Comunicación vertical deficiente.
- Estilo vertical o individualista del equipo directivo.
- Estrategia confusa y prioridades contradictorias.
- Coordinación deficiente de funciones o de unidades de negocios.
- Insuficientes cualidades de liderazgo en los diversos niveles de la organización.

Hay una serie de razones por las que se frenan los proyectos de cambio, destacando las siguientes (**Dauphinais, 1996**):

- No hacer caso a la realidad, no afrontarla directamente y no hacer análisis objetivos.
- Incapacidad para obtener resultados tangibles en las etapas iniciales.
- Permitir que las viejas mediciones de resultados bloqueen el cambio. No desmantelar o sustituir medidas que se elaboraron para que sirviesen de apoyo a estrategias e iniciativas descartadas.
- La falta de coordinación de los programas de gestión empresarial.
- No escuchar la voz del cliente, no tener en cuenta sus necesidades.
- No escuchar la voz del empleado, no vinculando al personal de la empresa al proyecto de cambio.
- No comprender que aunque la alta dirección quiera ayudar, es posible que no sepa cómo hacerlo. No hay un compromiso de la alta dirección, que no lidera el proceso de cambio.
- No aclarar lo que puede obtener cada uno. No comunicar correctamente el proceso y sus ventajas, no trasladar mensajes sencillos y directos para que puedan entenderse e interiorizarse.
- Prestar atención a la manera tradicional de pensar.

- No aprovechar la diversidad de la empresa, no generar un proceso creativo e innovador.
- No gestionar con coraje.

La gestión del cambio implica "luchar" contra el inmovilismo y el peso de la tradición en las organizaciones, superando las resistencias y obstáculos al proceso de adaptación que puedan surgir. Es importante mantener el equilibrio interno en la organización, afrontando qué es lo que conviene conservar y lo que debe evolucionar (**Senge, 2000**).

En un proceso de cambio, las personas de la organización son muy importantes, porque van a ser las más afectadas.

Como reconoce **Dick Brown**, presidente ejecutivo de Electronic Data Systems (EDS), *"a una compañía se le cambia cuando se modifica el comportamiento de su gente"* (**Breen, 2002**). El cambio organizativo se plantea una modificación en las personas más que un cambio de personas de la organización.

Los requisitos más importantes para el éxito o fracaso del cambio son la voluntad de cambiar y la existencia de incentivos adecuados, materiales e inmateriales, para hacerlo.

El reto en un proceso de cambio empresarial es que los empleados se muevan en la dirección adecuada. Esta idea es sobre la que se apoya el principio de que la gestión del cambio y la de los recursos humanos son instrumentos de la misma política empresarial (**Strebel, 1997**).

Para **Gary Hamel**, experto en temas de estrategia empresarial, *"la revolución vendrá de los empleados. Ellos tienen la imaginación para innovar. El cambio es responsabilidad de todos los que forman una compañía. Los empleados participarán en el proceso de reinventar las empresas"* (Diario Cinco Días, 23 de noviembre de 1998).

Las personas se suelen resistir a los cambios por tres razones: incertidumbre, preocupación por una pérdida personal y la creencia de que el cambio no corresponde al interés de la organización.

Las personas se resisten a los cambios, fundamentalmente por miedo, porque se plantean la posibilidad de perder algo. En la situación actual, las personas se sienten cómodas y con seguridad. Los cambios en el entorno generan incertidumbre, y las personas se plantean una cierta inseguridad a lo desconocido, a lo que piensan que no dominan o no van a dominar.

Las resistencias también se fundamentan en la dificultad que se plantea para modificar el comportamiento de las personas, para cambiar sus

valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones (**Ortega, 2000**).

Cuando las personas creen que no pueden hacer nada para cambiar o que sus acciones producen efectos que no pueden controlar, tienden hacia la pasividad y al desánimo (**Marina, 2001**).

La tipología de las causas de la resistencia al cambio o barreras al cambio, sobre las que hay que actuar directamente, están relacionadas con el carácter del individuo, con el esquema de valores corporativo y con las repercusiones que intuye en su entorno laboral:

- Temor a ver aumentada la carga de trabajo.
- Desconfianza en las propias capacidades para conseguir el objetivo esperado o para asimilar los conocimientos necesarios.
- Actitud negativa motivada por la resistencia del personal a salir de sus rutinas habituales.
- Escepticismo, fruto de falsos proyectos de cambio en el pasado o porque se percibe como un pretexto para reducir costos.
- Sensación de pérdida de estimación profesional, especialmente relevante ante la incorporación de nuevas tecnologías.
- Inseguridad, incertidumbre y sentimiento de reconversión.
- Miedo a perder el control y status personal o del grupo.
- Temor a perder el empleo.
- Corto tiempo disponible.
- Desconfianza en la persona del directivo, en su ética, o en su capacidad para conducir el cambio.
- No disponer de los recursos necesarios.

Las resistencias al cambio surgen, en la mayoría de los casos, porque las personas suelen ser más racionales que instintivas, y utilizan su capacidad de pensar y aprender de las expectativas pasadas, con un sistema de creencias y emociones que tienden a confundir ante las nuevas situaciones. El problema es cuando la complejidad de ese sistema de creencias determina que la persona no reaccione ante lo que ocurre, ante el cambio (**Johnson, 2000**).

Según una encuesta de la consultora **Tea Cegos** a directivos españoles (2002), los aspectos que más influyen en las resistencias personales al cambio dentro de las empresas son la costumbre de una manera de trabajar, por la pereza o acomodamiento para aprender nuevos sistemas de trabajo; el miedo a lo desconocido; y la posible pérdida de una determinada posición personal en la organización a causa de la implantación de los cambios.

Hay una serie de factores que inciden en la creación de resistencias por parte del personal de una organización ante un proceso de cambio (**Romeu, 2001**):

- Las consecuencias negativas que se perciben por parte de los empleados, relacionadas con multitud de temores a lo desconocido, a la pérdida de libertad o de status, a empeorar las condiciones de trabajo, a tener mayor o menor responsabilidad, etc.
- La creencia de los empleados de que van a trabajar más o de distinta manera.
- La modificación de los hábitos de los empleados, que son inherentes y existenciales al desarrollo de la persona en su entorno de trabajo y en su eficacia productiva.
- La falta de comunicación sobre el proceso de cambio, no se comunica el qué, por qué y cómo del cambio a los empleados; tampoco se explica lo que se espera de cada uno, ni las necesidades, ni beneficios de cambiar.
- El cambio es complejo ya que afecta a la organización globalmente: visión, estructura, procesos, sistemas, competencias, tecnología, valores, cultura y personas.

Las resistencias al cambio se reducen si se involucra a las personas en el diseño de la organización. El escepticismo es el peor enemigo del cambio y de la mejora de la organización. Si se apuesta por un cierto cambio organizativo con la complicidad de los empleados, a éstos no se les puede engañar, porque no volverán a confiar en la dirección (**Jurado, 1995**)

Para superar las resistencias personales en el proceso de cambio se pueden seguir los siguientes consejos de **Spencer Johnson**, autor del libro "¿Quién se ha llevado mi queso?. Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio":

- Reconocer que el cambio es un hecho.
- No sentir miedo al fracaso, hay que reaccionar.
- Prever el cambio.
- Controlar el cambio.
- Hay que adaptarse rápidamente al cambio.
- Hay que estar preparado para cambiar rápidamente.
- Liberarse de los temores, imaginarse disfrutando del nuevo éxito antes incluso de encontrarlo, conduce a él.
- Ver el cambio como la oportunidad de ganar algo.
- Enfrentarse al cambio, haciendo que las cosas sean simples.
- Empezar a buscar nuevas oportunidades de éxito.
- Tener voluntad de reírse de uno mismo, de la estupidez y de la ignorancia personal.
- Hay que moverse con el cambio para alcanzar el éxito.
- Es importante mantenerse vigilante ante lo que ocurre y anticiparse al cambio.

- Analizar el entorno con frecuencia y encontrar las oportunidades que se presentan.
- Olvidarse rápidamente del pasado, de las viejas convicciones, para encontrar nuevas oportunidades, el nuevo futuro.
- Las nuevas creencias estimulan conductas nuevas.
- Es más seguro buscar en un nuevo entorno que en la situación obsoleta que ya ha cambiado.
- Observar los pequeños cambios, ayuda a adaptarse a los grandes cambios por venir.
- Siempre hay que mirar hacia delante y prestar atención a lo que sucede alrededor.
- No hay que imponer los cambios, ello genera oposición.
- Hay que cambiar personalmente, el mayor inhibidor del cambio se encuentra dentro de uno mismo.
- Hay que ver por uno mismo las ventajas de cambiar.
- Una organización sólo puede cambiar cuando hay en ella suficientes personas dispuestas a cambiar.
- Hay que conservar las cosas sencillas, ser más flexible y moverse más deprisa.
- No hay que tener miedo al cambio, hay que disfrutar con él.

La importancia de las personas en un proceso de cambio condiciona las acciones a desarrollar para conseguir su participación activa, involucración y compromiso. Es fundamental crear un ambiente en la organización que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.

La planificación estratégica. La gestión de la ciudad

La gestión de la ciudad está muy condicionada por los importantes cambios que se están manifestando en su entorno y que están relacionados, básicamente, con tendencias y condicionantes económicos, sociales, demográficos, territoriales, ecológicos, culturales y políticos. Se puede afirmar que no se pueden dirigir ciudades del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX.

En el entorno de las urbes todo cambia, y lo hace a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y continua. La importancia y aceleración de los cambios que se están produciendo han ido creando un ambiente de incertidumbre e inestabilidad, un estado de cierto desconcierto y confusión; y se está desarrollando la sensación de que aumentan los riesgos, las contradicciones, los retos y los desafíos para las ciudades, en los ámbitos económico, social y político.

El análisis del entorno es básico para la adopción de una estrategia urbana correcta, en la que van a jugar un papel trascendental la planificación y el citymarketing. A partir de la información en relación con la ciudad, los

agentes que intervienen en la misma deben desarrollar su capacidad de adoptar decisiones, definiendo objetivos, estrategias y planes de actuación, con la finalidad principal de conseguir un modelo urbano deseado por la ciudadanía para vivir y trabajar, para mejorar su calidad de vida.

La verdadera esencia de la planificación estratégica radica en la definición de un modelo de urbe ideal y deseado por los ciudadanos y por los diferentes agentes que intervienen en la gestión urbana, quienes participan de forma activa y se comprometen en la acción para conseguir el desarrollo de un proyecto ilusionante de ciudad.

El análisis del entorno va a permitir la identificación de las amenazas y las oportunidades que pueden incidir en la ciudad, siendo esto fundamental, junto con el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, para la determinación de una dirección y gestión estratégica por parte de sus diferentes agentes urbanos, que se plantean la creación y sostenimiento de ventajas competitivas respecto a otras urbes, en torno a un modelo de ciudad deseado, en el que es fundamental el citymarketing para su conocimiento y difusión.

La gestión estratégica de la ciudad implica tener una visión de futuro sobre la misma y tomar una serie de decisiones a corto plazo para que pueda, por una parte, evitar que las amenazas que se concreten, tengan un impacto negativo; y, por otra parte, conseguir que las oportunidades que se manifiesten, se puedan aprovechar de forma beneficiosa.

A través de la planificación estratégica y del citymarketing se puede crear el futuro de una ciudad, a partir de la capacidad de anticipación de los agentes urbanos, concretada en el análisis y la interpretación de los cambios y tendencias del entorno, y de su capacidad de acción, en torno a la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles con el fin de prepararse ante los cambios esperados y provocar los cambios deseables.

La planificación estratégica de ciudades es un proceso de debate ciudadano sobre su situación actual y sobre sus posibilidades a medio y largo plazo. Es una forma práctica de conocer la realidad urbana, de ver e interpretar su futuro. La dirección estratégica de ciudades se enfrenta, en la actualidad, a la gestión del cambio, mejorando el presente y creando el futuro al mismo tiempo.

La planificación estratégica implica un proceso de cuestionamiento y renovación constante del funcionamiento de la ciudad, por parte de los ciudadanos y de los agentes que la gestionan. La planificación estratégica tiene que favorecer soluciones innovadoras, tensiones creativas y nuevas formas de pensamiento, para conseguir el modelo urbano deseado.

Un plan estratégico es un proyecto urbano global que tiene en cuenta los aspectos económicos, sociales y territoriales; además, es un proceso continuo de reflexión sobre la ciudad, sobre cómo es y cómo desean sus ciudadanos que sea en el futuro. La planificación estratégica pretende

conformar un modelo deseado de urbe, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores clave de la misma:

Proyecto económico:

- Agricultura.
- Comercio.
- Construcción.
- Industria.
- Servicios.
- Turismo.
- Empleo.

Proyecto social:

- Bienestar social.
- Cooperación.
- Cultura.
- Deportes.
- Educación.
- Sanidad.

Proyecto territorial:

- Arquitectura.
- Infraestructuras.
- Medio Ambiente.
- Urbanismo.
- Vivienda.

La planificación estratégica supone un proceso de creatividad y aportación de ideas sobre la ciudad, por parte de los ciudadanos y de sus representantes, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas.

La planificación estratégica es un instrumento eficaz y eficiente para la dirección urbana, que se apoya en una serie de principios básicos:

- La participación ciudadana
- La colaboración y cooperación público-privada
- El debate plural
- El consenso
- El compromiso en la acción
- La unidad en la defensa de los temas clave

En la gestión urbana se puede utilizar la planificación estratégica, teniendo su origen en una o varias causas que justifican la necesidad de su implementación:

- Una situación de crisis que afecta a la economía o sociedad local, que esté suponiendo un importante impacto negativo sobre la competitividad de la ciudad y sobre el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.
- La organización de un evento importante que puede tener un gran impacto urbano.
- Una situación de estancamiento en la ciudad que está frenando sus posibilidades de crecimiento económico y de desarrollo social.
- El desarrollo de un plan de calidad urbana, lo que supone tener en cuenta la definición y el desarrollo de las estrategias y políticas locales.
- Un planteamiento político de liderar un proceso de cambio en el modelo de ciudad, apoyado en la cooperación de los sectores público y privado.

Planificación estratégica. El modelo y visión de la ciudad

El principal objetivo de la planificación estratégica es definir y concretar un modelo de ciudad, es crear su visión de futuro. Los diversos agentes urbanos que gestionan y toman decisiones en sus respectivos ámbitos de actuación, deben tener visión de futuro para definir y alcanzar un modelo de urbe.

La visión de una ciudad, su modelo, es la definición de un objetivo a medio y largo plazo, que se convierte en un principio básico que unifica, organiza y guía todas las decisiones de sus agentes económicos, sociales, políticos y ciudadanos. La visión urbana tiene que ser una idea simple y clarificadora.

Las ciudades, como cualquier organización, necesitan tener un propósito estratégico, una aspiración que sea totalmente compartida, una meta que sea clara. No es suficiente con imaginar el futuro de la ciudad, también hay que construirlo, superando las debilidades que existan, aprovechando las oportunidades que surjan, potenciando las fortalezas actuales y esquivando las amenazas posibles.

Cada urbe tiene que fijarse una meta grande y audaz, clara y sugestiva, posible y realista, hay que tener una visión a medio y largo plazo, y una determinación y voluntad muy fuertes, por parte de los diferentes agentes que gestionan la ciudad, para perseguir esa meta con constancia en el tiempo. La meta debe requerir un esfuerzo importante para conseguirla, tiene que ser osada y desafiante para estimular el progreso. La meta tiene que constituir un claro revulsivo urbano.

Un objetivo a medio y largo plazo, claro y ambicioso, es el fundamento del éxito para una urbe. Y, si además es comunicado efectivamente, puede guiar el comportamiento de los ciudadanos. La orientación a medio y largo plazo, la perseverancia y una energía inagotable son elementos necesarios

para alcanzar la meta fijada, para conseguir el modelo de ciudad deseado por la ciudadanía.

La estrategia, la visión y la meta de una ciudad dependen de la simple premisa de que hay que saber hacia dónde se va. En la dirección estratégica urbana es fundamental delimitar la idea diferenciadora y explicar cómo, usando esa idea, la ciudad estará en mejor posición para ganar a sus competidoras. Una ciudad necesita fijar su misión, su visión y su estrategia, y tiene que saber comunicar todo ello de la manera más clara posible. Es decisivo alinear a los diferentes agentes urbanos y a los ciudadanos en una dirección común. En este sentido, el citymarketing es una herramienta básica para comunicar la visión de la urbe y para favorecer la participación y el compromiso de la ciudadanía.

La visión de futuro es un acto creativo, que no sólo se piensa e imagina, también se tiene que preparar y construir, estando determinado en gran medida por las actuaciones y decisiones que se tomen en la actualidad por parte de los diferentes agentes que intervienen en la gestión de la ciudad, y por las experiencias, teorías y valores del pasado.

La planificación estratégica permite definir y crear una visión de futuro de la ciudad con significado, transformarla en acción y sostenerla en el tiempo. Es fundamental que la visión se comunique de forma sencilla, convincente y motivadora, para compartirla y conseguirla. Para ello resulta imprescindible el citymarketing.

El modelo de ciudad deseado es una visión de futuro que presenta las siguientes características:

- Ideal, óptima y esperanzadora.
- Única, singular y diferente.
- Imaginable.
- Factible y realista.
- Centrada y clara.
- Flexible.
- Comunicable.

La visión de la ciudad es una imagen mental ideal de cómo será el futuro y debe ser concisa, fácil de recordar y realizable. En la visión de futuro de la ciudad se tiene que recoger lo que la hace singular y distinta, lo que la diferencia de las demás.

Para los ciudadanos, esa visión de futuro tiene que considerarse como un modelo ideal y deseado, que recoja ideas, estándares de excelencia, expresiones de optimismo y esperanza que estén relacionadas con una mejora de la situación actual o la creación de un estado de cosas completamente nuevo en relación con la ciudad. En la visión se revelan las preferencias de valor, lo que se quiere conseguir con las acciones a medio y largo plazo.

El éxito de la planificación estratégica reside no sólo en la definición de un modelo de urbe convincente, es necesario además convertirlo en realidad. La visión de futuro no sólo hay que definirla y desarrollarla, hay que saber comunicarla, compartirla y conseguirla, utilizando el citymarketing. La planificación estratégica de ciudades tiene que estar claramente orientada a la acción, a la obtención de resultados y a la ejecución de los planes de actuación; en definitiva, a la consecución de un modelo de ciudad deseado por la ciudadanía.

Bibliografía

- Bennis, Warren (1997): "Convertirse en líder de líderes". En "Preparando el futuro" de Rowan Gibson. Págs. 178 a 193.
- Blanchard, Ken; y Waghorn, Terry (2000): "Mission Possible". En "Best-Sellers" de gestión empresarial. Gestión de Negocios. Edit. Cinco Días. 2000.
- Breen, Bill (2002): "Lecciones para recuperar el rumbo". En Gestión de Negocios. Vol. 3, nº 2. Marzo-abril, 2002. Págs. 22 a 28.
- Dauphinais, Bill (1996): "¿Por qué se frenan los proyectos de cambio?". En Harvard Deusto Business Review. 1996. Págs. 60 a 65.
- Druker, Peter (2003): "Desafíos inminentes". En Gestión de Negocios. Enero-Febrero, 2003. Págs. 8 a 12.
- Gibson, Rowan (1997): "Preparando el futuro". Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997. 307 págs.
- Gilbert, C.; y, Bower, J.L. (2002): "La gestión del cambio como amenaza y oportunidad". En Harvard Deusto Business Review, nº 110. Septiembre- octubre, 2002. Págs. 62 a 69.
- Hamel, Gary: "Un nuevo reto: Cambiar las reglas del juego". Harvard Deusto Business Review, nº 90.
- Hamel, Gary; y, Prahalad, C.K. (1994): "Compitiendo por el futuro". En "La Gestión de la Incertidumbre". En Harvard Business Review. Ediciones Deusto. Págs. 37 a 56. 1999.
- Jurado, Enrique (1995): "Anorexia en las organizaciones". En Diario El País, 7 de mayo de 1995.
- Kotter, John P.: "El líder del cambio". Edita McGraw Hill.
- Kubes, Z Jan; y, Shaner, Janet (2002): "Estrategias de los maestros del cambio". En Harvard Deusto Business Review, nº 106. 2002. Págs. 58 a 63.
- Lizcano, José Luís (1998): "Personas: origen y fin de la ventaja competitiva". En Diario Cinco Días, 5 de enero de 1998.
- Marina, José Antonio (2001): "Quiero cambiar". En Revista QUO. Págs. 72 a 82. 2001.
- Martínez Gómez, Antonio (2000): "La gestión del cambio en el siglo XXI". En Capital Humano nº 131, marzo 2000.
- Morales Gutiérrez, Alfonso C. (1999): "Cambiar o evolucionar: Diez cuestiones críticas". En Capital Humano, nº 120. Marzo, 1999. Págs. 37 a 45.
- Moreno Romero, Alejandro (2001): "El síndrome del cambio". En Qualitas Hodie. Marzo, 2001. Págs. 29 a 32.
- Ortega, José A. (2000): "La gestión del cambio organizativo: Innovación, aprendizaje y cultura". En Capital Humano, nº 134. Junio, 2000. Págs. 34 a 46.
- Peso-Viñals, Juan José (2004): "Prever el futuro, conocer el pasado". En Diario Expansión, 6 de octubre de 2004.

- Prahalad, C.K. (1997): "Estrategias para el crecimiento". En "Preparando el futuro" de Rowan Gibson. Págs. 84 a 98.
- Romeu, Gonzalo (2001): "La gestión del cambio en las organizaciones". En Training & Developement Digest. Enero, 2001. Págs. 68 y 69.
- Senge, Peter (2000): "La danza del cambio". Edit. Gestión 2000. 2000.
- Spencer Johnson, M.D. (2000): "¿Quién se ha llevado mi queso?. Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio". Edita Urano. Barcelona, 2000. 93 págs.
- Strebel, Paul (1997): "La política del cambio. Retos y misión de los líderes". En Capital Humano, nº 101.
- Toffler, Alvin (1984): "La tercera ola". Edit. Plaza & Janes. 1984. 625 págs.