1.2. EL PAPEL DEL GRUPO EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la práctica, en la empresa, recomendamos que se constituya un Comité de Estrategia para hacer todo el proceso de análisis estratégico en grupo; aunque debe quedar muy claro que la planificación estratégica es una responsabilidad exclusiva de la dirección, el análisis estratégico ha de ser, en nuestra opinión, un proceso participativo que implique, al menos, al equipo de colaboradores directos del máximo responsable con él. Sé bien que la reflexión en grupo es más trabajosa, pero, sin duda, el análisis es más rico, las apreciaciones y valoraciones más fiables y las propuestas de acción mucho más creativas e innovadoras que las que resultarían de un análisis individual. Los conceptos que vamos a manejar en un análisis estratégico son sutiles y, aunque estén bien definidos y delimitados, corren, constantemente, el riesgo de ser desenfocados. El trabajo en grupo garantiza la interpretación exacta de los conceptos y una mayor fiabilidad en las valoraciones que serán así más equilibradas y objetivas. Por otro lado, aunque los grupos son mucho más lentos para razonar, si queremos creatividad, y eso es muy importante en estrategia, nada mejor que un grupo para lograr propuestas innovadoras, siempre que se le dé libertad a cada miembro del grupo para proponer sus ideas. No olvidemos que los individuos muy creativos proponen muchas tonterías por cada genialidad que aportan - a los genios se les ocurren mucho más que diez tonterías por cada idea válida -, por lo tanto, si queremos creatividad en un grupo, preparémonos a oír bobadas, porque si no las consintiésemos, o las descalificásemos rápidamente, las personas imaginativas se inhibirían y jamás a llegaríamos a oír ninguna genialidad. Pero, sobre todo, lo más trascendental es que el trabajo en grupo implica el compromiso del equipo con las conclusiones y con las propuestas hechas. No tiene sentido reflexionar sobre la estrategia si no se piensa que las conclusiones del análisis estratégico están destinadas a ponerse en práctica; el análisis estratégico sólo tiene sentido si está destinado a la acción. Pues bien, toda la participación que hayamos dado al equipo en la etapa de reflexión, será trabajo que nos ahorraremos para conseguir su compromiso en la fase de puesta en práctica. Si han participado en el análisis estarán comprometidos, ¡y de qué modo!; pero si no se han sentido partícipes del diagnóstico nadie será capaz de implicarlos realmente en la acción con un compromiso pleno; a pesar de las apariencias, no estarán comprometidos de verdad con algo en lo que no han tenido parte.