



**DESCONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE
METAPLANIFICACIÓN Y DEL LIDERAZGO**

ENSAYO DE GRADO

DANIEL FELIPE BUITRAGO ALVARADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C

2021

Para dar forma a la temática que será tratada en este escrito, relacionada con la metaplanificación y el liderazgo, se considera importante formularse las siguientes preguntas ¿Se conoce el significado de la metaplanificación en un entorno empresarial y su aplicación o únicamente se conoce el significado del mismo de forma elemental?, ¿Cuál tipo de liderazgo es el que mejor se ajusta a una organización?, ¿Qué utilidad tiene el conocimiento de las herramientas de metaplanificación y del liderazgo en la innovación?

A simple vista parece ser un cuestionamiento superficial y de respuestas literales o explícitas, sin embargo, la realidad muestra que se desconoce la profundidad de aplicar dichas temáticas a entornos industriales, empresariales, culturales, corporativos, sociales y económicos que satisfagan a cabalidad su desarrollo con la finalidad de tener los mejores resultados, orientados a un objetivo o a un reto de innovación que aporte una solución concreta.

Por tal motivo, se busca proporcionar una solución de valor para una organización, en donde se debe conocer en primera instancia el mercado. Actualmente, frente a la coyuntura ocasionada por la Covid 19, se observa como la dinámica del mercado cambió de una forma sustancial, acelerando de esta manera la cuarta revolución industrial, la cual radica en pilares de la automatización de procesos mediante distintas clases de tecnologías (Gayozzo, 2020).

Debido a este hecho, el modelo de empresa de base tecnológica más conocido como NEBT's tuvo un importante crecimiento en los diferentes sectores productivos, creando así un elevado grado de competencia en el mercado. En vista de esto, las empresas buscan identificar un nicho puntual en donde puedan penetrar el mercado, evitando ser copiados por otras organizaciones (Trenado & Huergo, 2007). Como consecuencia, ciertas compañías se denominan "innovadoras", identificando la palabra innovador como sinónimo

de crear algo novedoso o nuevo únicamente, nada más lejano de la realidad. Según la misión académica de la Universidad Politécnica de Valencia (2020), innovar es “convertir unas demandas en valor añadido utilizando el conocimiento existente” (pp. 5). Esto quiere decir que la innovación no está centrada en la creación de productos o servicios nuevos, sino identificar necesidades no cubiertas que puedan ser suplidas mediante los recursos que están presentes en la actualidad; cabe resaltar que existe la posibilidad de innovar en un producto, servicio, gestión de un proyecto, proceso y modelo de negocio.

En adición a esto, existen tres conceptos importantes tales como investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), siendo estos igual de relevantes; la innovación (i) inicia desde la investigación y desarrollo (I+D), donde existe una ruta que inicia desde la actividad de investigación básica hasta el resultado de la innovación, pasando a través de varias actividades y resultados (Escorsa Castells & Pasola, 2004), tal como se muestra en la *Ilustración 1*.

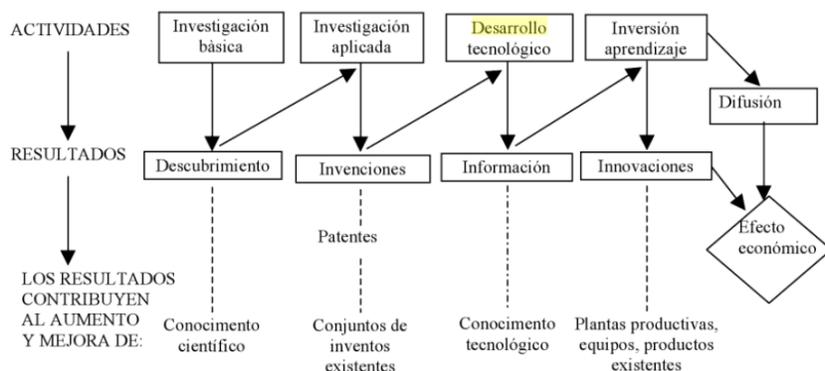


Ilustración 1. El modelo para las etapas de la innovación tecnológica [Esquema]
Fuente: Rosseger, 1980

Ahora bien, con la finalidad de llegar al punto de innovación a través de las actividades, debe existir un factor endógeno que materialice las operaciones buscando así la obtención de resultados, de tal forma que se avance en la ruta de la innovación. Este factor

o personaje endógeno se le conoce como líder. La adopción del término líder tuvo un auge por parte de las empresas desde el siglo XX, sin conocer cuál es su significado, ya que se desconocía la trayectoria y los estudios que se han efectuado en el pasado sobre este tema, por tal motivo, algunas personas perciben a un líder como aquella persona que orienta a un equipo hacia el cumplimiento de objetivos, metas, trabajos o labores, pero esto no es del todo cierto (Castro & Lupano, 2005). Puesto que, según Barbosa (2016), el líder está considerado como un promotor que genera cambios y movimientos, mientras que la persona que dictamina órdenes estrictas es un gerente o directivo. Dicho líder debe tener aptitudes de resiliencia, con la intención de adaptarse a los cambios de contexto en los cuales aprendió habilidades de liderazgo y desenvolverse de forma efectiva y eficiente a nivel organizacional.

Por ahora, la temática se centrará en el ámbito del liderazgo, en este entorno es importante la planificación, sin embargo, ¿cómo se lleva a cabo la planeación sin información?, cabe resaltar que una de las herramientas para obtener información es la investigación (I) tanto básica como avanzada y desde allí, debe existir una evaluación con la finalidad de tener un equipo de la organización al cual dirigirse.

De esta forma, la evaluación será el punto de partida en la toma de decisiones ya sea a nivel operativo, táctico o estratégico, en donde es posible encontrar y considerar diferentes tipos de evaluaciones organizativas, entre ellas se encuentra el Test de Colores de Lüscher. Esta prueba rompe con algunos paradigmas que mencionan la idea que solo algunas personas pueden ser líderes, por el contrario, el Test indica que todos tienen un tipo de liderazgo, pero pueden ser de diferentes estilos. Dichos estilos de liderazgo son categorizados de acuerdo con una lista de adjetivos, en el cual el individuo que se encuentra

realizando la prueba selecciona aquellos adjetivos que lo describen de manera personal, tanto en lo que piensa como su actuar. Una vez se finalice el procedimiento de selección de adjetivos, la prueba arroja el estilo de liderazgo que se divide en cuatro distintos colores (Rojo, Amarillo, Azul y Verde). Cada uno de estos líderes responden a una pregunta concreta en cuanto al modo de trabajo y la velocidad en la que toman decisiones, esto se muestra en el esquema de la *Ilustración 2* de la Universidad Politécnica de Valencia (2020).



*Ilustración 2. Estilos de Comportamiento del líder [Esquema]
Fuente: Universidad Politécnica de Valencia, 2020*

Es así como el Test de Lüscher menciona distintos tipos de líderes según los colores y cada uno de ellos debe ser tratado según su categoría de liderazgo, con el fin de fomentar un ambiente adaptado a la personalidad y desde allí se puedan crear cambios y mejoras que contribuyan a un equipo. Por ejemplo, a un líder de color rojo no le gusta perder su tiempo en explicaciones extensas, sino que le interesa conocer la causa puntual de un suceso para obtener un resultado, de otro modo, un líder verde tiene un carácter reflexivo y pausado en el momento de tomar una decisión pensando siempre en las consecuencias. Por otro lado,

un líder azul posee un carácter analítico, de esta manera cuando se quiera tratar a una persona con este tipo de liderazgo es preferible utilizar datos para soportar opiniones o decisiones, porque con los datos se establecerá un análisis si es bueno o no efectuar dicha labor o trabajo. Por último, se encuentran los líderes amarillos, los cuales son ejecutores, son capaces de cumplir una determinada labor asignada que esté causando una demora o perjuicio, el inconveniente que presentan este tipo de líderes resulta ser que no son conscientes de las consecuencias que abarca una solución a un problema planteado (Lüscher, 1971).

Adicionalmente, el liderazgo está relacionado con la metaplanificación como etapas previas y a su vez intrínsecas del ciclo de Deming, puesto que el manejo del recurso humano, el entendimiento de las partes interesadas y la definición de retos de innovación se encuentra en cada una de las fases. Este ciclo es conocido como el PHVA por sus cuatro etapas entendidas como Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dicha herramienta de calidad sirve para aumentar la productividad de una empresa porque es un sistema de mejora continua, en el cual se aprende de los errores (Colorado, 2009).

Precisamente, la metaplanificación es un instrumento organizacional para medir y aportar un diagnóstico sobre una empresa brindando resultados efectivos, con la utilidad de analizar al cliente y a la organización. La unión de varias herramientas de metaplanificación genera un valor agregado en la información recolectada, de esta forma, se tiene un mayor entendimiento de las necesidades de los clientes y se efectúa un mejor análisis de datos.

Con la finalidad de exponer la aplicación en un ámbito empresarial, se tomará la gestión de la innovación como punto de partida para la aplicación de herramientas de metaplanificación, porque para la creación de una empresa un factor crítico es la definición

de ideas sobre el negocio o entorno en donde se va a desenvolver el proyecto. En primera instancia, se define el objeto social de la compañía y a partir de allí se indaga acerca de las tendencias del sector; del mismo modo, se indaga acerca de las tendencias sociales y culturales. Seguido a esto, se realiza una búsqueda de las tendencias enfocadas en el consumidor y, por último, se efectúa un bosquejo preliminar de las necesidades de los clientes de la compañía que se va a desarrollar. Estas características deben revisarse a nivel local y mundial, todo esto con el propósito de identificar los impulsores y las demandas de innovación, aportando un valor agregado a los usuarios.

Adicionalmente, con la intención de identificar y definir el reto de innovación, como primera medida, se identifican los clientes potenciales de la demanda de innovación, se selecciona el cliente o la parte interesada que tiene una mayor representación o relevancia y se le realiza un estudio de su comportamiento con el Mapa de la Empatía. En dicha herramienta se estudian las expectativas, los dolores o esfuerzos, lo que ve, lo que escucha, lo que piensa, lo que necesita hacer, los miedos que tiene y la forma de medir su éxito personal en relación con el objeto social de la empresa o con la formulación de un proyecto (Álvarez & Echegaray, 2016). La información obtenida se utilizará como insumo en el Mapa de experiencia. En este mapa se precisan los puntos de contacto, siendo estos los lugares donde existe una transmisión de datos entre el cliente y la compañía.

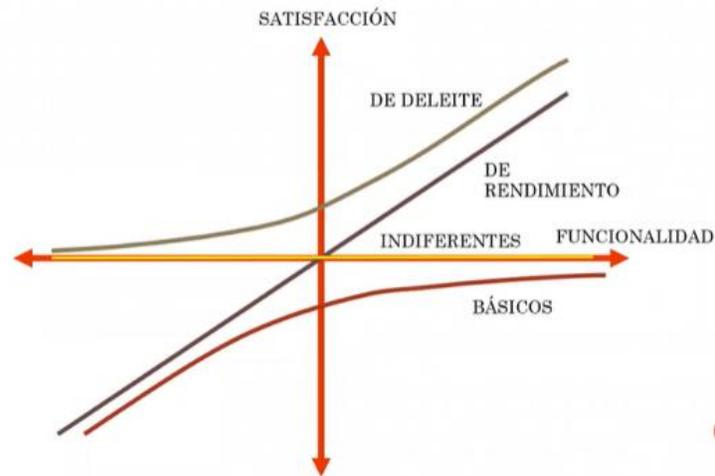
Luego de haber concretado todos los puntos de contacto, se determina por cada uno de estos lo que tiene que hacer el cliente, los obstáculos que presenta, las expectativas potenciales que posee y los resultados esperados, para generar un mejor entendimiento de las partes interesadas. Con el resultado de las expectativas de los clientes se continúa a aplicar la metodología de Herzberg-Kano, la cual ofrece una clasificación de las

expectativas según su naturaleza. Existen las expectativas básicas o higiénicas, esta clase de expectativas se identifican por satisfacer las funciones esenciales del producto, que en el instante de incumplimiento ocasionarían un problema con el cliente, lo cual podría causar una pérdida de la compra habitual de un consumidor (e.j. El lápiz como característica higiénica debe escribir). Las prospectivas de rendimiento están ligadas a las características que sorprenden al cliente, las expectativas motivacionales o deleitosas hacen referencia a una característica inesperada, sin embargo, en el momento de percibirse por el cliente aporta un valor añadido, aumentando notoriamente la satisfacción de forma positiva. Finalmente, las expectativas indiferentes, son aquellas en las cuales el usuario no muestra interés o agrado, son una clase de expectativas deleitosas que no le gustan al cliente y es mejor omitir dicho atributo, ya que el cliente le dará lo mismo si cuenta o no con esta característica (Quezada, 2011).

Con el objetivo de aportar mayor claridad, se muestra el esquema de la Ilustración 3, donde se observan variables tales como satisfacción y funcionalidad.

Una vez se identifica lo que busca el cliente, es posible establecer en qué expectativas es necesario centrar el estudio, qué características del producto o servicio no son visibles o relevantes y cuales dan un valor agregado o un plus a lo que ya debe contener y transformarse en algo inesperado, pero de agrado en el consumidor. En ese instante, a través de la herramienta de Canvas para la generación de innovación, se precisa específicamente el reto de innovación, soportado en un análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA) que se hacen notorias en el proyecto a desarrollar.

CATEGORÍAS DE KANO



*Ilustración 3. Categorías de Kano [Esquema]
Fuente: Universidad Politécnica de Valencia, 2020*

Paralelamente en el Canvas, se trabajan los datos proporcionados por la herramienta el Mapa de experiencia, dichos datos proporcionan información para el establecimiento o creación del reto de innovación, este reto puede ser a través de los obstáculos, las expectativas y los resultados esperados, entrelazados con estrategias de mantener, eliminar, crear o mejorar, por consiguiente, se obtiene una propuesta de valor y según esta se define el reto de innovación, soportando de forma explícita y detallada la estrategia seleccionada, sin dejar atrás la información que arroja la matriz DOFA. Seguido a esto, se realiza una aproximación a la viabilidad de la propuesta de valor en aspectos económicos, técnicos, sociales y comerciales de una forma superficial.

Con el fin de efectuar una aproximación más cercana a la realidad se utiliza la herramienta de Canvas para representar un modelo de negocio, porque con esta se definen algunas características claves como la segmentación del mercado, la propuesta de valor, el medio por el cual se hará llegar la propuesta de valor al cliente, el establecimiento de la cobertura de la relación con los usuarios, la forma de ganar dinero con la cantidad estimada,

el establecimiento de los recursos para llevar a cabo la actividad de la empresa, las actividades nucleares en el desarrollo y puesta en marcha, los agentes que hacen posible el funcionamiento del proyecto, el costeo y la contabilidad de todo el proyecto y por último como ésta resuelve una problemática

A partir de la recopilación de la información se utiliza la herramienta de storytelling, donde se narra una historia desde la perspectiva, bien sea del cliente o del dueño de una empresa y relata los sucesos más importantes de todo el proceso y la relación con los puntos de contacto establecidos previamente, junto con las emociones percibidas en cada punto. Describiendo de una forma clara y fuera del contexto empresarial, llevándolo hacia ámbito personal, para así, plantear una propuesta de valor del proyecto con la finalidad de atraer a nuevos clientes y a su vez, generar un recordatorio mediante las emociones recibidas por el receptor o lector.

Ahora bien, respondiendo al cuestionamiento relacionado con el objetivo de exponer la aplicación de las herramientas de metaplaneación en un entorno empresarial, por tal motivo se dará continuidad a la siguiente pregunta respecto a la categoría de liderazgo que más se ajusta a una organización, donde se rompe trascendentalmente una premisa, la cual menciona que a todas las personas que trabajan en un equipo de una compañía se les debe proporcionar el mismo trato, cuando esto no debe ser así. Esto no hace referencia a un trato despectivo por parte de los demás miembros de la compañía, sino a identificar su clase de liderazgo, con el fin de darse a entender de una forma clara, evitar un mal ambiente laboral, un mayor nivel de eficiencia y tener una sincronía dentro del equipo de trabajo, esta afirmación está basada en los principios de la herramienta del Test de Lüscher y de acuerdo con el análisis de datos obtenidos de la Organización Gallup a más de 80.000 gerentes en más de 400 empresas(Castro & Lupano, 2005) . Como consecuencia de lo anteriormente

mencionado, no existe un tipo de liderazgo que sea mejor frente a otro, lo que es verdaderamente crucial en este campo de investigación es el manejo o gestión que se brinda a los equipos de trabajo, es allí donde una empresa sobresale en aspectos de productividad y eficiencia.

Finalmente, la utilidad de las herramientas de metaplanificación y del liderazgo ayudan a evitar que las empresas emergentes se basen en tendencias anticuadas en dicha área de desarrollo, disminuyen el riesgo de innovar en productos o servicios en los cuales no muestra interés el cliente, adquieren conocimiento relacionado con el cliente dando lugar al análisis de datos buscando patrones subyacentes, efectuar una aproximación en términos contables en la formulación de un proyecto, identificar retos de innovación, emplear herramientas de Design Thinking, entendida como una metodología para innovar un producto o servicio de manera ágil y creativa (Urroz-Osés, 2018), con la intención de dar a conocer su producto o servicio y así impactar de forma positiva el ambiente laboral dentro de una compañía, puesto que conocen la categoría de liderazgo de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo.

Desde la posición del autor, las organizaciones presentan un error muy común, el cual es basarse en suposiciones para la toma de decisiones sobre las percepciones y gustos del cliente y proporcionar el mismo trato a todas las personas de una compañía. Esto da lugar a la incertidumbre, siendo la principal fuente de problemas dentro de una empresa y de esta manera, es posible minimizar la incertidumbre mediante herramientas de metaplaneación y de liderazgo.

Por otra parte, estas dos temáticas son relevantes y en ocasiones infravaloradas por desconocimiento del impacto que tienen. De esta manera, a partir de la aplicación de estas herramientas se obtiene un ahorro de gran magnitud en el momento que, se produzca un

imprevisto, puesto que, en la fase de metaplanificación se puede generar un retraso del estudio de actividades sucesoras, pero en la fase de planeación o de ejecución este costo puede ascender a un incremento superior al 100% en relación con el costo de imprevistos desarrollado en la metaplanificación, también, puede servir como fuente de mitigación de algunos riesgos. Un claro ejemplo de lo anteriormente mencionado es una obra de construcción, en la cual la gestión del liderazgo en gran medida será administrada por el director de la obra, él debe conocer qué tipo de liderazgo tiene cada uno de sus subalternos (operarios de construcción, ingenieros civiles, ingenieros eléctricos, ingenieros industriales, arquitectos, entre otros), para optimizar el tiempo de cada operación del proyecto. Por otra parte, en la fase de metaplaneación los ingenieros y arquitectos junto con el director del proyecto deben alinear todo tipo de información en los planos con el fin de que el cliente se sienta a gusto con las especificaciones del proyecto, ya que, esto minimiza en gran parte el riesgo de generar problemas en las expectativas de las partes interesadas. Conjuntamente, en la etapa de ejecución de la obra se mitigó el riesgo que un diseño no deseado por el consumidor se ejecute en la construcción.

A modo de cierre, se evidencia desconocimiento por parte de las empresas en la importancia de implementar y desarrollar herramientas de Metaplaneación y de Liderazgo, porque existen problemáticas alusivas a servicio al cliente específicamente en las expectativas de lo que espera recibir el consumidor de una organización. De otro modo, en el ambiente corporativo existen problemas afines a la ignorancia en las relaciones interpersonales de un equipo de trabajo, puesto que se omite el tipo de liderazgo de cada individuo. Por tal razón, se recomienda invertir en herramientas de Metaplaneación y de Liderazgo, ya que generan ahorros en imprevistos y mejoran indicadores claves de rendimiento, tales como eficiencia, eficacia, tasa de engagement y cuota del mercado.

Referencias

- Álvarez, J. A., & Echegaray Yépez, M. A. (2016). Mapa de Empatía-II.
- Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Editorial Universidad del Rosario.
- Buckinham, M., & Coffman, C. (2000). Primero Rompa Todas las Reglas: Que diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás. Norma. México, 15.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Colorado, F. (2009). El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol. Academia. Recuperado de <http://www.academia.edu>.
- Escorsa Castells, P., & Pasola, J. V. (2004). Tecnología e innovación en la empresa (Vol. 148). Univ. Politèc. de Catalunya.
- Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business model innovation in practice. *Research-Technology Management*, 57(6), 33-39.
- Gayozzo, P. (2020). Cuarta Revolución Industrial y Pandemia.
- Introducción a la Innovación. (2020). En J, Jabaloyes (Comp.), *Misión Académica Internacional Virtual en Gestión de la Innovación* (pp. 5-69). Universidad Politécnica de Valencia.
- Lüscher, M. (1971). *The Luscher color test*. Simon and Schuster.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99.

Quezada, C. T. (2011). Desarrollo de un modelo de valor para clientes de un producto inmobiliario mediante la metodología de Kano (No. lares-2011-533-759-1-rv). Latin American Real Estate Society (LARES).

Rosser, G. (1980). The economics of Production and Innovation. London-New York Paris, 190.

Trenado, M., & Huergo, E. (2007). Nuevas empresas de base tecnológica: una revisión de la literatura reciente. Documentos de trabajo, 3.

Urroz-Osés, A. (2018). mediante el Design Thinking. Cuaderno 69, 195.