

¿Por qué es tan difícil hacer que las cosas sucedan en las organizaciones? Recomendaciones para la implantación

Olatz Campo, Asociada de B+I Strategy



Las empresas, al igual que las personas, encuentran verdaderas dificultades a la hora de materializar el pensamiento en acción. Apostar por crear las condiciones óptimas para «hacer que las cosas pasen» implica reflexionar de forma continua, dedicando las personas, el tiempo y los recursos necesarios para ello.

La estrategia dota a la empresa de sentido de dirección, marca las líneas a seguir por una organización y orienta en la toma de decisiones, pero muchos directivos encuentran dificultades para hacer que el día a día de sus empresas refleje la estrategia definida.

En la práctica, las estrategias muchas veces fallan en la implantación, lo que provoca que, en ocasiones, las buenas ideas no acaben transformándose en realidades tangibles y resultados. Tradicionalmente, la formulación e implantación de la estrategia se han concebido como fases diferenciadas, dando lugar a una falta de alineamiento entre los objetivos y la realidad. Sin embargo, cada vez se considera más necesario entender la formulación estratégica como un proceso que comienza con el diseño de una estrategia determinada, continúa con el desarrollo de la misma, y finaliza llevándola a buen término (diseño e implantación). En este proceso, resulta fundamental diseñar y dar respuesta al QUÉ vamos a hacer como empresa, pero también al CÓMO lo vamos a hacer, valorando los impactos en la organización, en los procesos o en la cultura.

En este sentido, los resultados de la encuesta «Cómo hacen estrategia las organizaciones» llevada a cabo por B+I Strategy en 2010, en la que participaron 150 organizaciones de diferentes características y sectores de actividad, reflejan que la mayoría de las empresas realizan procesos estructurados de reflexión estratégica, pero afirman que no siempre realizan un seguimiento formal de la implantación de la estrategia (considerado insuficiente por más del 40% de las empresas y prioritario a futuro por más del 90%).

Materializar el pensamiento en acción

En ocasiones, las «grandes frases estratégicas» definidas para la organización durante los procesos de reflexión estratégica son difícilmente «traducibles» en acción. Por ello, desde B+I Strategy aportamos algunas claves para que una implantación sea exitosa, y conseguir que las cosas pasen.

En primer lugar, *haz participar a las personas en la definición de la estrategia y consigue su compromiso con el proyecto de futuro de la empresa*. A pesar de considerarlo importante, solo el 27% de las empresas españolas facilitan la participación de toda o la mayor parte de la organización en el proceso (todavía solo es el equipo directivo el que participa mayoritariamente en los procesos de reflexión).¹

- La participación de las personas durante el proceso de reflexión permite considerar sus aspiraciones y sus inquietudes, y es fundamental para que sientan el plan de futuro como suyo y se comprometan en su implantación.

¹ Datos de la encuesta «Cómo hacen estrategia las organizaciones» llevada a cabo por B+I Strategy en 2010.

- La efectividad en la implementación de la estrategia está directamente relacionada con cómo ha sido adoptada la estrategia por las personas de la organización.
- Escuchar y aprender de aquellas personas de la organización responsables de llevar a la práctica la estrategia definida enriquece el proceso y favorece un mayor compromiso de las mismas.
- Hablar de Estrategia implica hablar de Personas: las personas diseñan, desarrollan y ejecutan la Estrategia.

En segundo lugar, *comunica la estrategia*. La estrategia diseñada se tiene que conocer y se tiene que entender por las personas que conforman una organización². Solo la mitad de las empresas españolas encuestadas comunica la estrategia formalmente a los niveles jerárquicos inferiores. Todavía, la comunicación de la estrategia se limita a los niveles superiores de la organización. Javier Ormazabal, Presidente del Grupo Ormazabal, afirma que «la mayor fuente de insatisfacción en la implantación de la estrategia es por fallos en su comunicación».

- Comunicar la dirección y el razonamiento de la estrategia de manera clara y que tenga sentido para la audiencia ayuda en su implantación.
- Una adecuada comunicación de la estrategia facilita que las personas interioricen el sentido de futuro de la empresa y el porqué de las decisiones adoptadas, logrando una mayor cohesión interna para el logro de unos objetivos comunes de toda la organización.
- La comunicación se debe cuidar a lo largo del tiempo, no solo al inicio sino conforme se va desarrollando el plan definido.

Además, *dedica tiempo y recursos al seguimiento e implantación de la estrategia definida*. Es fundamental apoyar a las personas que llevan a cabo las actuaciones previstas en el plan de futuro, y garantizar que cuenten con los recursos y capacidades necesarias para ello. «Cada una de las líneas estratégicas definidas en el plan de futuro del Grupo Elecnor tiene asignado un responsable para su puesta en marcha, que a su vez cuenta con un equipo de trabajo. Existe un procedimiento interno para chequear cada línea estratégica con carácter trimestral, y una vez al año se realiza una revisión global de la estrategia en la que participa el equipo directivo de primer nivel. El Plan ha supuesto el establecimiento de responsables a distintos niveles, generando una cascada de liderazgo que pretende llegar a formulaciones muy simples que permitan medir las cosas; a veces es más importante la táctica que la Gran Estrategia» (Rafael Martín de Bustamante, Consejero Delegado del Grupo Elecnor).

- El apoyo y el liderazgo de los máximos órganos de la compañía resulta fundamental en la consecución de la efectividad de la implantación de la estrategia.

² Datos de la encuesta «Cómo hacen estrategia las organizaciones» llevada a cabo por B+I Strategy en 2010.

- El establecimiento de un equipo que facilite la implantación de la Estrategia y un seguimiento periódico de la misma, que ejecute las acciones previstas y permita ajustar y/o revisar el plan definido, ayuda en la puesta en marcha de las líneas definidas.
- Desarrollar un marco o guía para el seguimiento de la estrategia permite bajar de la estrategia corporativa a la realidad táctica, de lo más general a lo más concreto, siempre en cascada, identificando responsables, actuaciones clave, plazos e indicadores para el seguimiento.
- Los planes de acción diseñados en base a la estrategia facilitan un seguimiento periódico de la misma, revisando y ajustando decisiones cuando así se requiera.

Por último, *entiende la estrategia como un libro de ruta dinámico*. La estrategia aporta un marco de actuación y guía a las empresas en sus decisiones, pero no es inamovible. Por ello, resulta clave seguir y revisar periódicamente la estrategia, como un proceso de mejora de la misma. Ninguna estrategia es perfecta ni estática en el tiempo, todas requieren de un proceso de revisión y mejora de la misma. Cerca del 70% de las empresas encuestadas define un horizonte temporal de entre 3 y 4 años en sus procesos de definición estratégica. Entre las organizaciones que revisan su estrategia cada cierto tiempo, más de la mitad afirman hacerlo anualmente³.

- El seguimiento permite reflexionar sobre el avance en la estrategia, ajustar objetivos y actuaciones definidas y revisar las líneas marcadas.
- Los cambios en el entorno y en las organizaciones, y la aparición de nuevas oportunidades que no estaban contempladas en el plan definido, tienen un impacto importante y requieren de una rápida respuesta, a la que las estrategias deben adaptarse.
- Para aprovechar las oportunidades que surjan y para reconducir de manera ágil posibles errores, las empresas deben «reflexionar de forma continua» y definir planes alternativos de actuación cuando sea oportuno.

En definitiva, «hacer que las cosas pasen» requiere gestionar organizaciones flexibles reflexionando de forma continua, y promover que las personas estén comprometidas con el proyecto de futuro definido. La implantación aporta a la definición estratégica rasgos profundamente humanos. Hablar de estrategia requiere hablar de personas, y puede llevarnos a recordar una de las frases célebres de Saint-Exupery en «El Principito»: «*amar no es mirarse el uno al otro, es mirar juntos en la misma dirección*», comprometerse con una visión compartida y no malgastar esfuerzos por falta de alineación.

³ Datos de la encuesta «Cómo hacen estrategia las organizaciones» llevada a cabo por B+I Strategy en 2010.