

# Conversaciones estratégicas

## 6 recetas para “hacer que las cosas pasen”

*2011. 28 de junio. Cuatro directivos. Un tema de conversación. Abierto, sin guión. Una oportunidad para entender, de la mano de los propios líderes, ¿por qué es tan difícil hacer que las cosas sucedan?, ¿por qué a las personas nos cuesta tanto materializar el pensamiento en acción?, ¿por qué es complejo implantar las estrategias que se definen?*



*A continuación, algunas reglas, recetas, que seguro nos permitirán inspirarnos en la forma de definir e implantar estrategias de futuro en nuestras empresas.*

### 1. Definir un proyecto de futuro **ILUSIONANTE y COHERENTE**

“Hacer que las cosas pasen” requiere que las organizaciones definan “proyectos de futuro” atractivos, que ilusionen y motiven a las personas a llevarlos a cabo posteriormente.

Pero además, el “proyecto de futuro” que se defina debe ser **único y coherente con la realidad de cada empresa**, con sus valores, su historia, su experiencia y las aspiraciones de futuro de las personas que la integran, evitando definir estrategias que choquen de lleno con lo que la empresa es y sabe hacer. En este sentido, es fundamental mantener un cierto **equilibrio entre experiencia e innovación**, definiendo estrategias de futuro que sean innovadoras, y a su vez construyan sobre lo que la empresa sabe hacer, sobre su experiencia y sus capacidades.

También es fundamental buscar el **equilibrio y la coherencia entre el corto y el largo plazo**, evitando que las actividades del día a día vayan en contra del camino de largo plazo elegido, y definiendo **estrategias duales**, que contemplen el sentido de dirección a largo plazo junto con actuaciones para afrontar los retos y oportunidades en el corto plazo.

### 2. Lograr el **COMPROMISO de las personas con el proyecto de futuro**

El compromiso de las personas con el proyecto de futuro de la empresa comienza con la **participación de las personas en el propio proceso de reflexión** estratégica.

Estos procesos de reflexión se ven enriquecidos en la medida en **que se discuten y negocian diferentes propuestas** de futuro, siendo conveniente **escuchar “voces divergentes”** sobre la realidad y las necesidades de cambio de la organización, y **evitar ideas preconcebidas o prejuicios**. La participación de las personas durante el proceso de reflexión permite **considerar sus aspiraciones, sus deseos de desarrollo profesional y sus inquietudes**, y es fundamental para que sientan el plan de futuro como suyo y se comprometan en su implantación.



*“Durante la configuración del plan, en nuestra organización, se hacen propuestas, se negocian y se discuten buscando una elevada participación interna y que la gente se apasione y sienta el plan como suyo. También es fundamental el compromiso de los máximos órganos de la empresa y que lo comuniquen constantemente de manera que el plan se convierta en una herramienta de cohesión interna”*

**Rafael Martín Bustamante, Consejero Delegado Grupo Elecnor**

# Conversaciones estratégicas

## 6 recetas para “hacer que las cosas pasen”

### 3. Generar PASIÓN por un proyecto común, de todos los que forman la empresa

Para generar pasión por el proyecto de futuro se necesita el apoyo de los máximos órganos de la compañía, que deben comunicarlo constantemente, y transmitir entusiasmo a la totalidad de las personas que forman parte de la organización.

Una adecuada comunicación de la estrategia facilitará que las personas interioricen el sentido de futuro de la empresa y el por qué de las decisiones adoptadas, logrando una mayor cohesión interna para el logro de unos objetivos comunes de toda la organización, por encima de los objetivos propios de cada unidad.

Muchos problemas que surgen en la implantación de las estrategias en las empresas se deben a fallos en la comunicación de los objetivos que se persiguen y de las actuaciones que se van a desarrollar para lograrlos. Para evitarlos, es fundamental dedicar tiempo y cuidar la comunicación no sólo al inicio sino a lo largo del tiempo, conforme se va desarrollando el plan.



*Beatriz Tejedor García de Vicuña, Socia de B+I Strategy (Moderadora de la conversación)*



*Javier Ormazabal Echevarría, Presidente Grupo Ormazabal*

*“Resulta esencial alinear y motivar a la gente sobre el proyecto. La mayor fuente de insatisfacción en la implantación de la estrategia es por fallos en su comunicación”.*

### 4. Concretar la estrategia en OBJETIVOS Y PROYECTOS para las distintas áreas y personas de la empresa

En ocasiones, las “grandes frases estratégicas” definidas para la organización durante los procesos de reflexión son difícilmente “traducibles” en acción.

Por ello resulta conveniente desagregar las “grandes frases” en actuaciones y proyectos concretos. Esta desagregación favorece que las personas comprendan cuál es su rol concreto dentro de la organización, y el establecimiento de objetivos medibles permiten analizar periódicamente el avance en la implantación. “Lo que no se mide, no se consigue”.



# Conversaciones estratégicas

## 6 recetas para “hacer que las cosas pasen”

### 5. Dar a las personas los APOYOS que sean necesarios en cada momento

Para “hacer que las cosas sucedan” en las empresas, además de definir un proyecto de futuro ilusionante, coherente y claro, es fundamental **apoyar a las personas** que lleven a cabo las actuaciones previstas en dicho plan de futuro, y **garantizar que cuenten con los recursos y capacidades necesarias** para ello.



*“Las personas siempre las tenemos presentes en el desarrollo de nuestra organización. En ellas reside el conocimiento, crítico para la empresa. El proyecto de futuro debe contemplar sus aspiraciones y necesidades de desarrollo profesional”*

**Eduardo Junkera Pérez, Presidente Corporación Egile**

En este sentido, **se debe evitar definir objetivos difícilmente alcanzables o sobrecargar en exceso a determinadas personas de la organización**, asegurando que la carga de trabajo y los objetivos asignados resulten verdaderamente asumibles, y favoreciendo el desarrollo de las habilidades y capacidades necesarias para asegurar el éxito de los planes establecidos.

También se debe **evitar retrasar el desarrollo de los proyectos estratégicos por falta de tiempo** para la resolución de problemas o la toma de decisiones necesarias en momentos puntuales. *“No se puede tener una agenda muy llena, acabas retrasando los proyectos”.*

### 6. Aprovechar las OPORTUNIDADES y corregir posibles ERRORES

En la vida de las empresas, continuamente surgen nuevas oportunidades que no estaban contempladas en el plan de futuro, y se producen cambios en el entorno difíciles de prever, pero con un impacto importante y que requieren de una rápida respuesta.

Por otro lado, lo normal es que una parte de los proyectos estratégicos no genere los resultados esperados, siendo necesario reconducir dichos proyectos o abandonarlos.

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 y promover que las personas estén comprometidas con el proyecto de futuro y alerta ante los cambios del entorno y las nuevas oportunidades que puedan surgir**.



*“La estrategia de nuestra organización responde a las necesidades específicas de las personas, no tanto a las del mercado, aunque para definirla se alineen las dos. Así conseguimos desde un inicio que las personas se impliquen en la buena marcha de la misma”*

**Sabin Azua Mendia, Socio Director B+I Strategy**