

La planificación estratégica en organizaciones. Una guía operativa en entornos cambiantes

Procesos a medida y de corte participativo, un eficaz sistema para que emerja todo el talento de la organización.

Eduardo Díaz / Ados Consulting

La planificación estratégica en organizaciones es, en muchas ocasiones, algo parecido al agujero de la capa de ozono. Todo el mundo sabe que es muy importante, pero nadie tiene mucho tiempo para pararse a pensar en ello.

En el ámbito de la consultoría solemos encontrarnos con una situación similar en muchas organizaciones: El día a día del trabajo nos impide planificar y estructurar espacios y tiempos, que aislados de nuestra tarea diaria, nos permitan marcar nuestras directrices a medio plazo.

De esta forma, muchas empresas y organizaciones se encuentran inmersas en una dinámica en la que no son ellas las que deciden qué tipo de organización quieren ser y qué metas quieren conseguir, sino que es su propio entorno el que termina llevándolas en una u otra dirección, limitando su capacidad de decisión y por tanto sus posibilidades de éxito.

“La definición de locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados diferentes”. Esta frase tan conocida de Albert Einstein define perfectamente las ventajas de los procesos de reflexión y planificación estratégica. Si no somos capaces de detenernos a reflexionar sobre lo que queremos ser y cómo pretendemos lograrlo, no aprovecharemos todo nuestro potencial para afrontar con garantías los desafíos de nuestra organización.

En Ados Consulting creemos firmemente en que todo proceso de reflexión estratégica debe cumplir, al menos, dos condiciones:

Debe ser a medida. La figura de la consultoría estanca, que tiene un sistema de trabajo y un producto cerrado y que hace que la organización se adapte al mismo en vez de al contrario suele ser sinónimo de fracaso.

Existen distintos tipos de metodologías y requerimientos. No todas las organizaciones necesitan lo mismo. Una organización de pequeño tamaño puede que únicamente necesite un pequeño proceso de reflexión estratégica que concluya con un diagnóstico sencillo (un análisis DAFO, de fuerzas, etc) y unas acciones definidas de trabajo. Una organización más compleja puede requerir de un diagnóstico en profundidad y de un plan director y otro estratégico que marque líneas, objetivos y acciones, calendarizadas y priorizadas.

Debe ser participativo. Son las propias personas de la organización las que muchas veces tienen



las respuestas para conseguir que ésta sea más eficiente y eficaz. El rol de la persona consultora debe ser facilitar la posibilidad de aportar de todo aquel que quiera hacerlo y elaborar procesos en los que la suma de las partes aporten un valor añadido superior a la simple suma.

Ahora bien, participar no es diluir la responsabilidad, no todo vale. La participación debe ser planificada. No todos los perfiles han de aportar de la misma manera ni con la misma responsabilidad. Ni podemos ni debemos pedir a todo el mundo lo mismo y hay que acotar responsabilidades y expectativas.

En todo caso, y tal y como se apuntaba previamente, existen unas reglas básicas que un proceso de reflexión y planificación estratégica debe cumplir, adaptándolas al contexto, medios y disponibilidad de cada organización.

Diagnóstico de Situación. No se puede actuar en una organización sin tener un conocimiento en profundidad de la misma. De lo contrario, estaríamos equivocándonos en toda la planificación, definiendo los pasos a dar en los próximos años sobre una base errónea. Este proceso suele incluir información tanto cuantitativa como cualitativa.

Diagnóstico de Vocación. A partir de la fase anterior, daremos un paso más y prospectaremos qué es lo que queremos ser, en qué tipo de futuro nos reconocemos.

Declaración de Objetivos Corporativos. Éstos son los elementos más estratégicos de la organización, los que articularán la personalidad de la organización y con los que debe sentirse y ser identifi-

EN ADOS CONSULTING CREEMOS QUE UN PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DEBE SER A MEDIDA Y PARTICIPADO

TENEMOS QUE DETENERNOS A REFLEXIONAR SOBRE LO QUE QUEREMOS SER Y CÓMO PRETENDEMOS LOGRARLO

UNA CONSULTORÍA DEBE ACOMPAÑAR AL CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES Y COMPROMETERSE CON ELLAS

cada. Son la Definición, Misión, Visión y Valores, que condensan en pocas palabras la esencia de la organización.

Líneas estratégicas de la organización. Las líneas estratégicas (y dependiendo de la profundidad que la empresa quiera darle al proceso los objetivos generales y operativos) son los que marcarán las áreas de trabajo (tanto a nivel interno como externo) Hablamos de procesos en materia comercial, de marketing, de producción, de Recursos Humanos, de RSE, etc.

Plan de Trabajo operativo. Tal y como hemos hecho antes con Einstein, utilizaremos otra cita muy conocida, en este caso un proverbio oriental: “Toda gran travesía comienza con un paso” La planificación estratégica de las fases anteriores debe concretarse en acciones específicas a poner en marcha en el corto plazo que den paso al cambio en la organización, definiendo responsabilidades y tiempos.

CASOS PRÁCTICOS

Bilbao Dendak. Primer Plan Estratégico

En 2010, Bilbao Dendak -la organización para la revitalización del sector comercial y hostelero de Bilbao- cumplió 10 años, en los que ha sido capaz de dar respuesta a muchas necesidades del sector, siendo el actual un momento de refundación para afrontar nuevos retos. Ados Consulting planteó un proceso exhaustivo de diag-

nóstico del comercio y la hostelería de la ciudad y diseñó un proceso participativo de carácter intensivo con todas sus organizaciones asociadas, destinado a redefinir la misión, visión y valores de la organización, establecer una cartera de servicios estratégicos y un plan de acción priorizado y calendarizado en el tiempo.

Obra Social Caja de Ahorros BBK

Redefinición del modelo de actuación fuera de Bizkaia

En 2008 Obra Social BBK decide una actualización de su modelo de trabajo fuera de Bizkaia que le permitiera identificar proyectos que fueran socialmente más útiles e innovadores.

Ados Consulting diseñó e implementó un proceso de reflexión estratégica ad hoc, permitiendo a BBK retomar el control sobre el tipo de proyectos a apoyar. Para ello, en primer lugar se realizó un exhaustivo diagnóstico de situación del

Tercer Sector en las distintas CC.AA. en las que tiene presencia. En segundo lugar, estableció una dinámica de trabajo con la red comercial de cada plaza destinada a aprovechar el conocimiento local de proyectos y entidades de interés. En tercer lugar, articuló una dinámica de colaboración entre las oficinas de la red comercial y las entidades seleccionadas (aquellas de mayor interés social) para establecer una relación de beneficio mutuo.

Fundación Tutelar Futubide

Primer plan estratégico

Futubide es una Fundación que tiene como misión ejercer la figura de guarda legal de las personas con discapacidad intelectual. Ados Consulting desarrolló un proceso de reflexión estratégica que definió la Misión, Visión y Valores de la organización y estableció los objetivos y retos para los dos si-

guientes años, en cada una de las áreas de actividad de la fundación, contando con la participación de los tres niveles organizativos de la entidad: Dirección (Patronato-Consejo Ejecutivo), Gestión (Gerencia-Equipo de profesionales) y Ejecución (Equipo de Profesionales-Voluntariado).

¿Y una vez realizado este proceso? En Ados Consulting no creemos en la figura de consultoría que realiza el proceso de reflexión y no ofrece soluciones de continuidad a las personas responsables de la organización, sino que apostamos por la figura de una consultoría que acompaña al cambio en las organizaciones y se compromete con ellas.

Una última cita. “La incertidumbre se vence con estructura”. Esta frase de Dennis Perkins nos habla

de que las personas que han tomar decisiones deben contar con recursos que les permitan afrontar esos retos. Para ello, si así lo solicita la organización, acompañamos a las personas con responsabilidad en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de procesos de cambio. En entornos de alta complejidad, una de las herramientas que mejores resultados ofrece son los procesos individualizados o grupales de coaching, que ofrecen recursos para afrontar esos nuevos desafíos.