

# ¿Tiene sentido planificar?

## Agregar autor

¿Vale la pena tener claro hacia dónde queremos llevar la organización, en un entorno tan convulso como el que nos ha tocado vivir? El tener claro adónde queremos llevar a una organización sugiere futuro y predecir el futuro, y más en los tiempos que corren, es siempre complicado. Las empresas deben compartir su razón de ser, qué son y hacia dónde van. Esa es la visión y esa es la clave que distingue la planificación estratégica del pensamiento estratégico.

**Palabras Clave:** modelos de negocio, gerencia, estrategia, planificación, cultura corporativa

Un amigo, que lleva más de diez años impartiendo clases de planificación y estrategia, recibió recientemente una consulta de un alumno de MBA que primero lo desconcertó y luego lo hizo reflexionar: “¿Tiene sentido planificar? ¿Tiene sentido la estrategia? ¿Tiene sentido su asignatura?”.

Un plan estratégico supone tener más o menos claro adónde queremos llevar la organización y las acciones necesarias para alcanzarlo. Es importante tener claro los objetivos, dónde nos gustaría estar en un futuro, cuáles acciones son necesarias y diseñar los pasos. Y de nuevo surge la pregunta: ¿tiene sentido tener claro adónde queremos llevar la organización, en un entorno tan convulso como el que nos ha tocado vivir? ¿Tiene sentido concretar las acciones necesarias para alcanzar ese objetivo? ¿En qué grado y con qué nivel de detalle?

Pablo Picasso decía que los ordenadores nunca superarán al hombre, porque solo saben dar respuestas. A menudo lo importante no son las respuestas, sino hacerse las preguntas adecuadas. Vamos a intentar hacernos algunas.

¿Vale la pena tener claro hacia dónde queremos llevar la organización, en un entorno tan convulso cómo el que nos ha tocado vivir? El tener claro adónde queremos llevar a una organización sugiere futuro y predecir el futuro, y más en los tiempos que corren, es siempre complicado.

En las tribus hawaianas habitan unos curiosos personajes, los kahuna, que tienen una serie de privilegios con respecto al resto de la tribu: pueden escoger qué olas surfear antes que el resto, pueden escoger con qué mujer quieren pasar el resto de su vida y su cabaña, además de ser muy lujosa, pueden instalarla en la mejor parte del poblado. ¿A cambio

de qué?, pues a cambio de algo en apariencia sencillo: predecir el futuro. La transacción es simple: la tribu da a los kahuna unos privilegios, a cambio de que reduzcan la incertidumbre.

A menudo las empresas funcionan así. Hay una serie de señores, la alta dirección, que a cambio de unos privilegios se comprometen a reducir la incertidumbre y dirigir sus empresas sin sobresaltos. Pero eso ¿tiene sentido en la época actual? ¿Tiene sentido confiarnos a una especie de brujos? Pues creemos que en unas empresas sí tiene sentido y en otras no. Estos kahuna empresariales no predijeron la que se nos venía encima, o no del todo.

El 28 de febrero de 2008, la Dirección de Comunicación de Repsol emitió la siguiente nota de prensa: “El presidente de Repsol YPF, Antonio Brufau, presentó hoy ante analistas, accionistas, inversores institucionales y empleados, el Plan Estratégico para el periodo 2008/2012, que incluye las grandes líneas de crecimiento de la compañía para los próximos años y que prevé unas inversiones totales de €32.800 millones”.

Citando a Jorge Cruz González, de la Universidad Complutense de Madrid, en el caso CB23: El plan estratégico de Repsol 2008/2012 nos dice: “Desde que Repsol presentó su plan estratégico para el periodo 2008/2012, el entorno macroeconómico de la compañía ha sufrido cambios muy significativos. Esta importante reducción del beneficio ya se preveía en el invierno de 2009, cuando la compañía acordó un recorte del 20% en el dividendo con cargo a ese ejercicio. Sacyr Vallehermoso, primer accionista de Repsol, mostraba su rechazo a esa decisión, al mismo tiempo que La Caixa (segundo accionista) demandaba una revisión del plan

### ***Al igual que hay ciudades que atraen talento y otras lo repelen, hay empresas que atraen talento y otras lo repelen***

estratégico 2008/2012. En el nuevo plan las inversiones ascenderán a €28.000 millones, €4.000 millones menos que en el plan anterior”.

No es que crea que Repsol es especialmente malo haciendo sus previsiones, o que Antonio Brufau no es un buen kahuna; solo pretende ser un ejemplo de cómo la realidad te atropella en ocasiones y deja completamente obsoletos los planes de un excelente documento.

Henry Mintzberg, en su libro *The Rise and Fall of Strategic Planning*, dice que en la General Motors que dirigía Alfred Sloan, los directivos que se sentaban en el comité de dirección eran los responsables de elaborar la estrategia a largo plazo para toda la organización. Eso supone que había unos individuos —la alta dirección— que sondeaba el entorno, marcaba las grandes líneas estratégicas y las dotaba de los recursos (financieros, técnicos, humanos, etc.) necesarios para llevarlas a cabo, y el personal de base era el encargado de la actividad del día a día, que nos llevaría a alcanzar las metas estratégicas de la organización fijadas en el plan.

En el medio de unos y otros, una suerte de capataces, los mandos medios, que transmitían hacia abajo las directrices para llevar a cabo el plan y hacia arriba los resultados que se iban obteniendo. Esto permitía a la alta dirección, en su caso, tomar las acciones correctoras oportunas.

La división del trabajo estaba clara: la alta dirección analizaba y planificaba, el personal de base ejecutaba y los mandos medios efectuaban el control.

Peter Drucker llamó a esto las técnicas duras del *management*: análisis, planificación, ejecución y

## ***La planificación estratégica vale para empresas que necesitan atraer capital (que ya se sabe que es conservador y miedoso)***

control. Entonces surgen las preguntas: ¿es válida esta estructura en la actualidad? ¿Es válida esta división? Pues creemos que para algunas empresas sí y para otras no. Creemos que esto puede tener sentido en empresas orientadas a la gestión, en entornos previsibles y que no necesitan demasiado talento para poner en marcha su modelo de negocio. Creemos que no es válido para otras, porque se desprecia talento y se consigue una menor implicación.

En la época en que todo lo que se producía se vendía, podría tener sentido esta división entre los que piensan y los que hacen; pero en la actualidad, en la “era de la abundancia” (Jonas Ridderstrale & Kjell Nordstrom. *Funky Business*. Ed. Prentice Hall), en la era en que hay mucho de todo, ya no se trata de producir con más o menos calidad —eso lo hace cualquiera—; se trata de ser capaces de innovar. Y la innovación tiene que ver mucho con el talento y con el saber hacer de las personas que desarrollan la actividad en una organización determinada. Por tanto, parece que, a la hora de analizar y planificar unas determinadas líneas estratégicas, prescindir de gran parte del talento que atesora toda la organización no es muy adecuado.

Por otro lado, como nos recuerda Stephen Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente eficiente*, sin implicación no hay compromiso. Las empresas que realmente quieran atraer talento tendrán que someterse a una serie de reglas. Reglas que ha explicado el profesor Richard Florida y que demuestran las razones por las cuales unas determinadas zonas, unas determinadas ciudades son capaces de atraer talento y otras de repelerlo (V. Ri-

chard Florida, *The Rise of the Creative Class*). Florida propone que las claves del crecimiento económico en las últimas décadas son la tecnología, el talento y la tolerancia (las 3T).

La mayoría de las empresas plantean continuamente el tema de la innovación, de que queremos talento en nuestras organizaciones, de que los recursos humanos son nuestro bien más preciado, pero tratamos a “ese bien tan preciado” no como personas inteligentes, sino como un recurso productivo más de la organización.

Hágase estas preguntas: ¿el entorno competitivo de su empresa ha cambiado en los últimos cinco, diez o quince años? Si responde afirmativamente, responda a esta otra: ¿ha cambiado el sistema organizativo y de gestión?

Llueve en Omaiztegi (Guipúzcoa, España), como casi siempre; un grupo de personas se junta en torno a un café y una mesa. Conversan, discuten, ríen, gritan y... trabajan. Son uno de los más de cien equipos autogestionados que conviven en Irizar, líder en la categoría de autocares de lujo en España, segunda del sector en Europa y con presencia comercial en más de setenta países. Todo eso se ha conseguido en un proyecto sin organigramas, jerarquías ni control. Se ha conseguido con un proyecto basado en las personas en las que la autonomía y la responsabilidad son sus pilares fundamentales. (V. Luxio Ugarte. *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*. Ed. Granica).

Al igual que hay ciudades que atraen talento y otras lo repelen, hay empresas que atraen talento y otras lo repelen. Y no parece que sea muy conveniente el sistema jerárquico que divide a quienes piensan de quienes hacen. Si queremos atraer talento, tenemos que dejar que el talento se desarrolle, que participe, que se implique.

Y como corolario, ¿qué más podemos decir? Pues que el amigo del que hablábamos al principio

del artículo sí podrá seguir impartiendo clase, pero no como lo hacía hasta ahora. Tendrá que distinguir entre las empresas donde la planificación estratégica tiene sentido y las que no.

Las empresas deben compartir su razón de ser, qué son y hacia dónde van. Esa es la visión y esa es la clave que distingue la planificación estratégica del pensamiento estratégico. Un pensamiento que, como cualquier proyecto vital que acometemos las personas, lo discutimos, lo analizamos, lo vivimos, lo modificamos y, sobre todo, lo compartimos.

La mayoría de quienes lean este artículo tendrán familia en cualquiera de sus formas. No conozco a nadie que cuando forma una familia tenga perfectamente definido dónde va a vivir, cuántos hijos va a tener, dónde van a estudiar, qué van a ser de mayores... pero en cambio todo lo que hacemos tiene coherencia y todas las familias comparten un código de conducta, quizá no muy definido, pero claro. La mayoría de los miembros de una familia saben qué se puede hacer y qué no se puede hacer dentro de ella. Cada familia tendrá sus pautas de conducta y no me toca a mí juzgar cuáles son mejores o peores; pero sus miembros sabrán a qué atenerse.

Hace años el jazz nos dio la respuesta. Si nos paramos a escuchar un momento el “Scrapple from the Apple” de Charlie Parker, descubriremos los que significa improvisar con sentido... Charlie Parker es probablemente, junto con Bud Powell y Dizzy Gillespie, el iniciador del bebop. Este estilo rompe con el sonido del swing (el más popular a mediados de los 40 del siglo pasado) y se basa en la improvisación sobre una melodía modificando los acordes. La

generación más joven del jazz, sobre todo Parker y Gillespie, optó por reírse abiertamente de las normas. La respuesta de Gillespie al aburrimiento de la rutina del swing fue tocar a un ritmo furioso y llenar el breve solo que se le concedía en la orquesta con tantas ideas armónicas y melódicas como podía.

La planificación estratégica, tal y como la conocemos, vale para empresas que necesitan atraer capital (que ya se sabe que es conservador y miedoso); el pensamiento estratégico, en cambio, tendrá sentido en las empresas que necesiten atraer talento (que es innovador y arriesgado)

La jerarquía y la división del trabajo entre la alta dirección y el personal de base tendrá sentido en aquellas donde la gestión sea el camino más corto para recompensar a su capital. De estas cabrá esperar poca rentabilidad y poco riesgo (la alta rentabilidad sin riesgo a menudo es un fraude). Planes de acción muy detallados y previsibilidad, en definitiva. El día que no sean previsibles estarán condenadas a desaparecer.

Junto a estas empresas estarán las otras, que se han anticipado a los cambios que el entorno trae, capaces de prolongar el dinamismo de los deseos con proyectos sugestivos. Proyectos compartidos donde la autonomía y la responsabilidad tendrán mucho sentido como forma de organizar el trabajo.

Donde al entorno se le responde con talento, con innovación y que, evidentemente, tendrán riesgo, riesgo que conviene que se comparta entre el talento. Y por último, será el mercado el que ratifique o condene a cualquiera de los dos modelos. ¿Productos conocidos y baratos o un poco mejorados; o productos absolutamente novedosos que nos cambien las pautas de consumo?✳