

## **Vivamos con intensidad nuestra estrategia.**

Sabin Azua. Socio Director de B+I Strategy.

He querido traer a estas páginas una reflexión sobre la implantación y vivencia de los planes estratégicos en las organizaciones. En muchas ocasiones se dice que el éxito de una estrategia descansa en una combinación de un 10% de diseño y un 90% de implementación. Mi experiencia como consultor de estrategia es que una buena parte de los diseños estratégicos no son vividos con intensidad por las personas de la organización.

La esencia del diseño estratégico es dar sentido de dirección hacia al futuro para las actividades de la organización. Fijar el rumbo, señalar posibles caminos visualizables en el momento de su formulación y, asignar recursos de forma eficiente para hacer viable su implantación y desarrollo.

Con independencia del nivel de participación de los miembros de la organización en la fase de formulación, se produce –en muchas ocasiones – un corto circuito con las personas, que dificulta la generación de un proyecto compartido realmente vivido por sus miembros en el accionar.

Entiendo que una parte importante de ese desapego inicial se produce como consecuencia de la forma en que “el relato estratégico” es compartido en el seno de la organización, así como por los mecanismos elegidos para el despliegue de objetivos, proyectos y acciones a lo largo de ella. Tenemos que simplificar el mensaje, hacerlo accesible a todas las personas y generar mecanismos de vivencia y enriquecimiento del plan en su desempeño diario.

Por otro lado, el plan o diseño estratégico debe constituir un elemento central del proceso de toma de decisiones, por lo tanto, hay que explicarlo y movilizarlo en todas las unidades de gestión de la empresa, dado que el “Para qué” de la organización debe ser compartido para actuar, en cada ámbito específico, en consonancia con su filosofía y marco de comportamiento.

Debemos procurar mecanismos para enriquecer la reflexión y para evaluarla de forma sistémica. Los tiempos que nos toca vivir hacen que los condicionantes del entorno competitivo de las empresas sean más cambiantes que en el pasado, y esto nos obliga a generar espacios de reapreciación permanente, facilitar diálogos de enriquecimiento del proyecto, evaluaciones de impactos externos, etc. La estrategia es un ser vivo que debe poner todo el valor de la organización al servicio del proyecto empresarial de futuro.

Creo que no podemos renunciar a que sea nuestra organización la que movilice y contribuya a generar un proyecto compartido que, en mi opinión, debe constar de un sentido de dirección, unos principios de actuación y la vivencia de todos sus miembros.