

Capítulo 1

La estrategia de la organización

Objetivos

La gestión de recursos humanos se lleva a cabo siempre dentro del marco definido por la estrategia de la organización. Por ello, es importante estudiar la planificación estratégica de la empresa, porque será el punto de partida de la definición de los objetivos de recursos humanos y la posterior planificación de cómo llegar a alcanzarlos en los plazos previstos; inicio, por su parte, de todo el proceso de gestión de recursos humanos en la organización.

Es por todo ello, por lo que los objetivos de este capítulo se definen indicando que, al acabar su lectura se conocerá:

- El concepto de planificación estratégica.
- El proceso que se debe seguir para elaborar una planificación estratégica, así como los instrumentos de que se dispone para hacerlo.

1. La planificación estratégica

En las organizaciones existen tácticas y estrategias y, a veces, se confunden unas con otras, aunque sean diferentes. Las *tácticas*, por lo general, se refieren a las acciones concretas que hay que llevar a cabo a corto plazo, mientras que las *estrategias* se centran en el medio y largo plazo. Sin embargo, como se

comentará más adelante, no basta con que una planificación se establezca a largo plazo, para que se pueda considerar una planificación estratégica.

Para comenzar, es preciso distinguir entre dos conceptos que, en muchas ocasiones, se utilizan casi como sinónimos:

- *Planificación*. Se encuentra definida como:
 - Acción y efecto de planificar.
 - Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.
- *Estrategia*. Definida como:
 - Arte, traza para dirigir un asunto.
 - Es un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Partiendo de estas definiciones que proporciona la Real Academia de la Lengua, se puede concretar la definición de estrategia como *el conjunto de objetivos y planes que indicarían las metas que desea alcanzar la organización en un plazo de tiempo determinado y la forma en que se considera que se debería actuar para llegar a alcanzar una posición competitiva ventajosa*.

La planificación, por su parte, sería *la elaboración, de forma sistemática, de un plan general, frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado*.

A partir de estas definiciones se puede intentar presentar la del concepto de planificación estratégica como *el proceso sistemático de elaboración de un plan, que incluya la asignación de recursos y las decisiones tácticas, que permita a la organización alcanzar los objetivos deseados, en las fechas previstas*.

Para clarificar los elementos incluidos en esta definición, es necesario insistir en una serie de aspectos:

- Durante el proceso de planificación estratégica se deberán tomar una serie de decisiones, en base a las informaciones de que se disponga. Estas decisiones se referirán a los objetivos que se desean alcanzar en un plazo temporal determinado, así como a la forma en que se actuará para llegar a lograrlos. De esta forma, se definirán los *criterios* en base a los cuales se podrán tomar, posteriormente, las decisiones que día a día son necesarias en la organización.
 - Además, se proporcionará a las distintas unidades de la organización el punto de partida para que puedan definir sus propios objetivos y elaborar sus correspondientes planes, dentro del marco definido por la estrategia de la organización y derivados de la misma.
 - Por último, se definirán los indicadores que permitirán evaluar hasta qué punto los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos deseados.
- La planificación estratégica no se debe confundir con la planificación a largo plazo. Así, mientras que esta última es sólo la extrapolación

de las actuales tendencias de la organización, la estratégica es un intento de prever el futuro e influir en él a partir de las decisiones empresariales.

En otras palabras, la planificación a largo plazo indicaría dónde estaría la organización si se sigue actuando como hasta el momento y las condiciones externas no cambian. La planificación estratégica, por su parte, indicaría dónde se *desea* llegar y cómo se tiene que actuar para lograrlo, teniendo en cuenta los cambios externos que se prevé que puedan ocurrir.

La planificación a largo plazo, que existe en muchas organizaciones, suele ser más molecular, refiriéndose a temas o unidades particulares; por su parte, la estratégica es *molar*, refiriéndose al conjunto de la empresa y *molecular*, refiriéndose a todos y cada uno de los temas y unidades empresariales. Este tipo de planificación estratégica, mucho más eficaz que la que simplemente es a largo plazo, es mucho menos habitual en las empresas, sobre todo en las PYMES.

La planificación a largo plazo ha sido, y es, útil en situaciones muy estables desde el punto de vista tecnológico, socioeconómico, laboral, etc., pero pierde su validez en un contextos que cambian muy rápidamente. En este ambiente de cambio es necesario acudir a la planificación estratégica.

La planificación estratégica es algo más que un simple proceso de previsión. Exige la definición de objetivos claros, tanto en el sentido de las metas futuras que se desean alcanzar como de las intermedias que es preciso conseguir, especificando los plazos temporales en que hay que hacerlo, para llegar al punto deseado y en el momento fijado. Todos estos objetivos, los finales y los intermedios, deben ser realistas, mensurables y posibles. Estos objetivos, desarrollados dentro del proceso de planificación estratégica, serán los que indiquen las prioridades organizacionales y señalen las líneas de decisión para las actividades diarias de la empresa.

- El concepto de planificación estratégica se centra en *el proceso de planificación*, no en los planes a que da lugar; estos planes serán el resultado de la planificación estratégica, pero no la planificación.

Es habitual referirse a los documentos organizacionales en los que se explicitan la cultura y la misión empresariales, los objetivos estratégicos, los criterios para evaluar las acciones que se llevan a cabo, los objetivos funcionales, los planes tácticos, etc., como si dichos documentos fuesen la planificación estratégica de la empresa. Esto es un error, ya que el proceso de planificación se refiere al proceso de análisis y evaluación, detección de las necesidades futuras y forma de preverlas o superarlas, la definición de prioridades, etc., y no a los resultados del mismo, que es lo que se refleja en los documentos comentados.

- La planificación estratégica no se debe plantear de una forma rígida, en el sentido de que pase lo que pase, hay que seguir actuando según lo planificado.

Por el contrario, se debe entender como un instrumento totalmente flexible. Una estrategia bien elaborada y conocida por todos los componentes de la empresa es el marco que ayudará a tomar decisiones, sobre todo cuando las condiciones previstas al elaborarlo se hayan modificado.

Entender la estrategia de manera rígida, en un ambiente tan cambiante como el actual, es casi un seguro de fracaso, casi al mismo nivel que no disponer de una estrategia conocida por todos. Si no hay estrategia no se sabrá a dónde se va, ni cómo se va a llegar al destino; con una estrategia rígida, se sabría a dónde se va, pero tampoco se llegaría porque podrían haber cambiado los caminos desde que se elaboró el plan, o se llegaría a la meta pero consumiendo más recursos de los previstos.

La dirección estratégica, definida como *la implantación diaria de los planes estratégicos*, tiene la responsabilidad de llevar a la práctica los resultados de la planificación y, en su momento, de iniciar un nuevo ciclo de planificación.

En resumen, y expresado de forma muy simple, el proceso de planificación estratégica consistirá en definir (ver Figura 1):

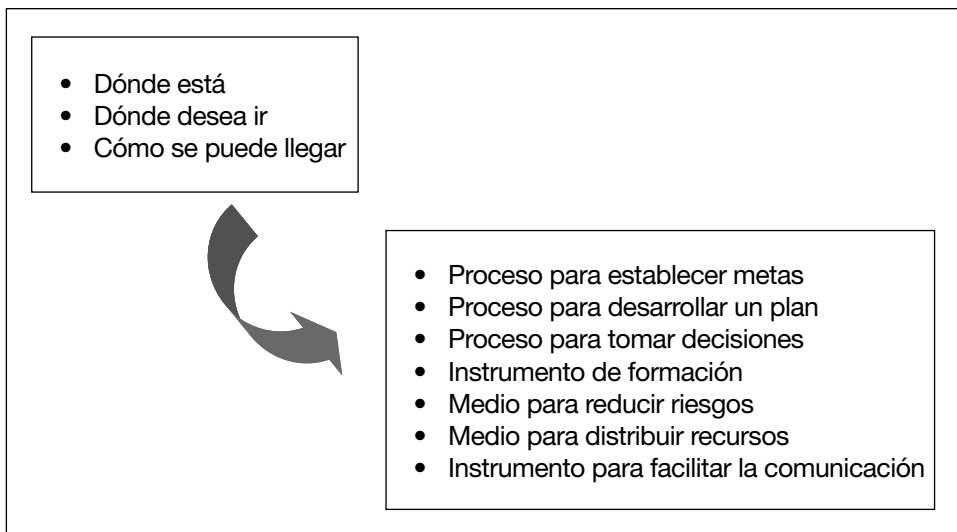


Figura 1. *La planificación estratégica de la empresa.*

- Dónde está situada la organización.
- Dónde desea ir la organización en un plazo de tiempo determinado.
- Cómo se puede llegar a esa meta.

Como consecuencia, una planificación estratégica es:

- Un proceso para establecer las metas futuras que se desean alcanzar.
- Un proceso para definir la forma en que se prevé que se alcanzarán dichas metas.

- Un proceso para tomar decisiones estratégicas, trabajando todos en la misma dirección.
- Un instrumento de formación de directivos, al permitir relacionar las metas y planes de la organización con los de las distintas unidades de negocio; y los de las distintas unidades entre sí, facilitando el consenso directivo.
- Un medio para reducir los riesgos al tener en cuenta las variables, tanto externas como internas, que pueden afectar a la organización.
- Un medio que ayuda a distribuir los recursos de forma más eficaz y eficiente.
- Un instrumento que facilita la comunicación ascendente, descendente y horizontal entre todos los niveles y empleados de la organización, ya que la información será la base para tomar decisiones al elaborar la estrategia, al comunicarla a toda la empresa y al llevar a cabo los controles fijados durante su implantación.

Por otra parte, en una organización se distinguen, por lo general, tres tipos de planes:

- a) *Plan director*. En este caso, se trata de un documento formal en el que se indica cuál se espera que sea la situación de la empresa en un periodo de tiempo largo, habitualmente entre cinco y diez años. Al trabajar con un plazo de tiempo tan largo, el plan director será cualitativo, indicando lo que se desea conseguir, pero no cómo lograrlo y sin fijar fechas concretas de consecución, salvo el plazo temporal para el que se establece el plan.

En el plan director se suele describir la línea de productos y servicios que la empresa ofrecerá a sus clientes; el perfil de los clientes, indicando el segmento y sus características, a los que se dirigirán los productos de la empresa; y las ventajas competitivas de la empresa con respecto a la competencia.

El plan director será el eje central en el que se apoyarán los restantes planes de la empresa.

- b) *Plan estratégico*. Se refiere este plan a la estrategia que seguirá la empresa en un periodo de tres a cinco años, y en el que se concretan las líneas estratégicas generales a seguir por la empresa.

En este caso el plan es cuantitativo, estableciendo las metas que se desean alcanzar por la organización; indica el modo en que se esperan alcanzar dichas metas; y señala las fechas en las que la organización espera alcanzarlas.

Por tanto, el plan estratégico deberá incluir:

1. Los *objetivos*, que son hechos que deben estar cuantificados e incluir el plazo de consecución de los mismos. Por ejemplo, suponiendo que estamos en el año 200X, alcanzar una facturación de 10.000.000 de euros en el año 200X + 3; aumentar los beneficios antes de impuestos en un 8 % el año 200X + 1; disminuir los costes de distribución en un 10 % para el año 200X + 2.

2. Para conseguir estos objetivos, la organización definirá una serie de *políticas*; esto es, de formas de comportarse a lo largo del tiempo, cuando se enfrentan diversos problemas y situaciones. Por ejemplo, definir una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días; establecer un plan de reclutamiento y promoción internos para los puestos de mandos y directivos; definir una política retributiva en base a un 75% de retribución fija y un 25% de retribución variable para todos los empleados de la empresa.

Las políticas de la empresa se pueden referir a muy distintos aspectos: recursos humanos, imagen de marca, reparto de dividendos, tesorería, etc.

3. La empresa lleva a cabo *acciones* para facilitar la consecución de los objetivos fijados, dentro de las reglas de comportamiento definidas por las políticas y la cultura de la organización. Por ejemplo, vender sus productos en Francia y China; elaborar un manual de acogida para facilitar la integración de los nuevos empleados; lanzar una campaña de publicidad en TV para apoyar la introducción en el mercado de los nuevos productos de la empresa.

Se puede concluir, que el plan estratégico definirá la manera de conseguir aquellos aspectos cualitativos definidos en el plan director. Ahora bien, este plan estratégico no puede ser lo suficientemente detallado como para aplicarlo a nivel de las unidades funcionales de la empresa. Para ello, se suele utilizar el término *plan operativo anual*, que se explica a continuación.

El cuadro de mando integral, explicado en el capítulo 4, es una herramienta diseñada para definir y seguir el plan estratégico, al tiempo que ayuda a mantener integrados dentro de la estrategia de la organización, los distintos planes operativos anuales.

Asimismo, dentro de la denominada *business intelligence*, se han desarrollado una serie de herramientas, además del cuadro de mando integral, que ayudan a tomar las decisiones de forma oportuna.

- c. *Plan operativo anual*. En este caso, se trata de un documento formal en el que se definen los objetivos que se deben alcanzar en el año en curso.

El plan operativo, que debe estar alineado con el estratégico, concreta tanto los objetivos que se deberán conseguir a lo largo del año como la manera en que se alcanzarán.

Al elaborar el plan operativo anual, los objetivos se desglosan para cada una de las unidades implicadas, de forma que cada una de ellas disponga de un valor del plan operativo para cada mes y cada objetivo, lo que facilita el seguimiento del plan y la adopción, cuando sea necesario, de medidas correctoras.

Por ejemplo, se supone que se parte del objetivo estratégico de *conseguir una facturación de 10.000.000 de euros para el año 200X+3* (se supone que se está en el año 200X).

El plan operativo desglosará esa cifra para cada año. Por ejemplo, conseguir una facturación de 6.000.000 € en el año 200X+1; conseguir una facturación de 9.000.000 € en el año 200X+2; conseguir una facturación de 10.000.000 € en el año 200X+3.

Estos planes operativos se desglosan en las distintas unidades. Por ejemplo, con respecto al año 200X+1, se podría plantear que *España debería alcanzar una facturación de 4.000.000 €; Francia una facturación de 1.500.000 €; y Portugal una facturación de 500.000 €.*

En el caso de Francia, el plan operativo anual (POA) para cada mes, podría ser el que se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. *Ejemplo de desglose y seguimiento del plan operativo anual.*

Mes	POA acumulado	Real acumulado	Desviación
Enero	110.000	122.190	11%
Febrero	225.000	198.660	- 11,71%
Marzo	375.000	310.132,50	- 17%
Abril	525.000	488.512,50	- 7%
Mayo	637.500	600.000	- 6%
Junio	787.500	782.500	- 0,63%
Julio	900.000	896.500	- 0,39%
Agosto	1.125.000		
Septiembre	1.275.000		
Octubre	1.350.000		
Noviembre	1.425.000		
Diciembre	1.500.000		

2. El proceso de planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica se ha descrito, tradicionalmente, como dividido en una serie de fases que pueden variar ligeramente de un autor a otro. Aquí se explicará dicho proceso incluyendo las más habituales, intentando darle un enfoque práctico y sin olvidar, en ningún momento, que será preciso adaptarlo a la situación, tamaño, características y necesidades concretas de cada organización (ver Figura 2).