



## Com posar el pla estratègic en acció – Albert Gibert Bretones

🕒 5 de setembre de 2023    👤 EAPC    💬 DEIXA UN COMENTARI



Imatge de [rawpixel.com](https://www.rawpixel.com) a Freepik

La majoria de plans estratègics pateixen grans dificultats o, directament, s'encallen en la seva implementació. El motiu d'aquesta situació és la manca de concreció necessària per tal de transformar-los en accions clares, executables i mesurables. Sense aquesta evolució les estratègies no troben els camins necessaris per al seu desplegament i difícilment s'executaran mai. Aquest és un problema molt important, ja que afecta tota classe d'organitzacions, sense importar-ne ni la dimensió ni les característiques. Per tal de superar aquestes dificultats, cal una metodologia que

funcioni, que permeti connectar totes les àrees de l'organització amb el nou pla estratègic i que faciliti la conversió en un pla d'acció clarament executable que no deixi espai per a dubtes.

**La necessitat de concreció**

Molt sovint, quan es revisen els plans estratègics plantejats uns anys enrere, surten a la llum diferències importants entre allò que s'havia definit com a prioritats estratègiques i allò que realment s'ha acabat desenvolupant o implementant. Podem trobar des de detalls puntuals fins a línies o eixos estratègics o, fins i tot, plans sencers que no han aterrat en accions concretes. Efectivament, la necessitat de concreció és la més important a l'hora de fer que un pla estratègic s'implementi. I concretar no és fàcil.

És habitual que organitzacions diverses tinguin dificultats per implementar els seus plans. I, la veritat és que en tots els plans estratègics que s'encallen durant el seu desplegament o que, fins i tot, no arribaven a implementar-se mai, acostuma a haver-hi sempre un denominador comú. Aquest denominador comú és la manca de concreció i, per tant, la dificultat de convertir l'estratègia en accions.

Això afecta tota mena d'organitzacions, no importen ni la seva dimensió ni el seu sector ni el fet que es tracti d'una organització privada o pública. I és també una problemàtica que afecta a escala global. En els darrers anys, hem vist com publicacions de referència en la gestió de les organitzacions dediquen pàgines i articles sencers a parlar d'aquesta situació. Segons aquestes publicacions, el percentatge de plans que acaben en una via morta, d'organitzacions de tot tipus, se situa entre el 50 % i el 70 %. Això vol dir que més de la meitat de les estratègies que es defineixen no s'acaben concretant mai.

Aquestes magnituds són realment preocupants si considerem la inversió tan intensiva que suposa la definició d'un pla estratègic. Inversió en termes, sobretot, de persones, de temps i d'energia. Podríem dir que es destinen molts recursos en el moment de la definició, però, en canvi, sembla que no hi ha la mateixa intensitat a l'hora de convertir-lo en accions.

Si ho analitzem amb detall podem veure que, per començar, normalment les persones encarregades d'implementar i de traduir en accions l'estratègia no acostumen a ser les mateixes que han participat en la seva definició. Això ja pot començar per generar una certa desafecció, més gran o més petita en funció de cada realitat i de cada cultura organitzativa, que es converteix en el primer obstacle a superar.

No obstant això, el que resulta realment difícil és passar del pla estratègic a un pla d'accions concretes. I, especialment, és difícil perquè molt sovint no es disposa d'una metodologia que permeti i faciliti aquesta conversió amb solvència. Per això, cal que les organitzacions implementin metodologies contrastades per desenvolupar processos de definició i de concreció dels seus plans estratègics.

### **El pla estratègic: de la visió compartida als eixos o línies clau**

Un pla estratègic és un document on es detallen els objectius d'una organització per a un període determinat. Per tant, el punt de partida hauria de ser un exercici de visió compartida en el qual es detalli quina és la situació present i quina és la situació aspiracional futura. És a dir, on es troba l'organització avui i on vol ser d'aquí a un temps. Aquest exercici de visió compartida ha de servir per consensuar el rumb dels propers temps a partir de les aportacions individuals de les persones que hi participin. Per la meua experiència, projeccions a terminis superiors a tres anys no són recomanables,

ja que el nivell d'incertesa és molt elevat i això ens portaria en el futur a una revisió continuada de l'estratègia i, segurament, ens abocaria a la inacció.

Per tal de facilitar el seu aterratge posterior, cal que el pla estratègic desenvolupi uns eixos o línies que es considerin clau per a la seva execució. La idea és que aquests eixos siguin els que guïïn i condueixin l'organització des d'on es troba avui fins a on vol ser d'aquí a un temps. En gran part, la implantació exitosa o no d'una estratègia dependrà del fet que aquestes línies o eixos estiguin clarament definits i delimitats. Per exemple, en una organització les línies o eixos clau podrien estar associats a les diferents àrees funcionals: compres o proveïdors, vendes o clients, innovació, desenvolupament de persones, administració i finances, etc. Però aquesta és només una possibilitat i no sempre serà d'utilitat per tal d'afavorir el desplegament de l'estratègia. Caldrà veure en cada cas el que permetrà a l'organització passar de la seva situació present al seu futur desitjat.

En aquesta primera part de definició del pla estratègic és molt important assegurar la màxima representativitat pel que fa a la participació. És fonamental que totes les àrees de l'organització hi siguin presents amb més o menys participació. Això és fonamental tant per assegurar la màxima riquesa i diversitat possible en les aportacions com també per permetre la total vinculació amb el pla resultant de totes les àrees i unitats de l'organització i evitar-ne la desafecció.

### **Del pla estratègic al pla d'acció**

Un vegada finalitzada la realització del pla estratègic, serà el moment de posar en marxa el pla d'acció. Per començar, caldrà traslladar cada línia o eix clau a les diferents àrees de l'organització que s'hi trobin implicades per tal que desenvolupin el seu contingut i el facin evolucionar cap a la concreció necessària. En aquest pas és molt necessari revisar si una mateixa línia o eix incideix en una única àrea o unitat o ho fa en diverses i si caldrà, per tant, la coordinació entre totes les que s'hi vegin implicades. En qualsevol cas, sigui com sigui, serà novament necessària la participació del màxim nombre de concernits, és a dir, de persones l'activitat de les quals està en contacte directe amb cada línia o eix.

Una primera fase pot portar a la cerca de diferents evidències d'una determinada realitat, a l'exploració d'oportunitats futures i a la clarificació de situacions complexes que entren en contacte amb una línia o eix d'actuació. En alguns casos aquesta primera fase serà molt ràpida però en altres casos veurem que ens caldrà dedicar-hi temps i aprofundir-hi més per entendre millor alguna realitat. Com a punt culminant d'aquesta fase trobaríem la definició de reptes que portin tots els equips de treball a afrontar-los amb determinació. Els reptes són elements que sempre conviden i predisposen a l'acció. Per tant, la traducció de cada línia o eix clau en els reptes necessaris serà fonamental per a l'aterratge de l'estratègia.

També resultarà molt interessant veure com els reptes poden relacionar-se amb altres reptes. Per aquest motiu, la realització de sessions de treball específiques serà de gran ajuda i servirà per clarificar i sumar en totes direccions per permetre més concreció. De vegades, a partir del dimensionament de les diferents realitats i de l'exploració necessària, també ens trobarem que un repte pot mutar o resultar menys determinant que un altre repte emergent que guanya més notorietat i que, per tant, pot passar a considerar-se prioritari per la seva potencial aportació a la línia o eix d'actuació. Després de passar per una fase d'ideació, arribarem, finalment, a la conversió en

accions clau que hauran de ser jerarquitzades i seleccionades segons la seva rellevància i fidelitat amb el pla estratègic.

Finalment, el pla d'acció serà la guia que permetrà executar les diferents accions i fer-ne el seguiment recurrent per al seu acompliment. Per tal d'arribar a la màxima concreció, en aquest punt cal detallar les accions (què), quines seran les persones responsables d'aquestes accions (qui) i com, quan i on es duran a terme aquestes accions. Com més preguntes d'aquestes trobin resposta, més possible serà que les accions descrites es portin a terme tal com s'espera. Només d'aquesta manera es podrà mesurar la fidelitat al pla estratègic i corregir possibles desviacions.

Si arribem al final d'aquest procés, estarem en disposició de permetre la realització exitosa de qualsevol pla estratègic. Potser no resultarà senzill la primera vegada, però, per la meua experiència, les organitzacions que aprenen a treballar amb una metodologia com aquesta, o similar, amb el temps incorporen l'hàbit i els recursos per tal d'esdevenir autosuficients en la concreció de plans estratègics. Mentrestant, l'acompanyament durant tot el procés per part d'un facilitador experimentat ajudarà a obtenir els resultats necessaris per a cada fase, tant en la definició del pla estratègic com en la concreció del pla d'acció.

L'Escola d'Administració Pública, amb l'objectiu de fomentar el desenvolupament de les persones professionals que participen en l'elaboració de plans, impulsa una acció formativa amb el títol: "Composar el pla estratègic en acció", orientada a personal directiu i comandaments intermedis de la Generalitat de Catalunya. Es tracta d'un taller, que es durà a terme els mesos d'octubre i novembre, enfocat en el treball pràctic, que et permetrà adquirir la solvència i seguretat necessàries per portar a l'acció les directrius estratègiques definides per les direccions, per tal de poder-les desenvolupar i poder-ne assegurar l'acompliment. L'activitat permetrà a totes les persones participants treballar en un cas pràctic del seu àmbit d'actuació que elles mateixes proposaran. Si n'ets persona destinatària, et convidem a participar-hi ([programa](#)).

### **Albert Gibert Bretones**

Consultor en desenvolupament d'organitzacions i equips d'alt rendiment

---

◆ ALBERT GIBERT