



Organización
Internacional
del Trabajo

Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



Guía II Estrategia

Un enfoque estratégico para la administración
de las organizaciones de empleadores

Formular, convenir y ejecutar un plan de negocios sostenible



Producido para la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo
por profesores del MBA sobre Organizaciones Internacionales de la Universidad de Ginebra

Una organización de empleadores eficaz

...una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

Guía II Estrategia

Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores

... formular, convenir y ejecutar un plan de negocios sostenible

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2005
Primera edición 2005

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2005

Guía I. Buen gobierno: ISBN 92-2-317399-X

Guía II. Estrategia: ISBN 92-2-317400-7

Guía III. Cabildeo: ISBN 92-2-317401-5

Guía IV. Generación de ingresos: ISBN 92-2-317402-3

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317403-1 (versión impresa)

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317404-X (versión en CD-ROM)

También disponible en inglés: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)

y en francés: *Une organisation d'employeurs efficace* (ISBN 92-2-217403-8)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, en respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, que también puede enviar a quienes lo soliciten un catálogo o una lista de nuevas publicaciones.

Visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns

Diseño gráfico: Sección de Concepción y Producción de Material Multimedia, Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia
Impresión: Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia

Guía II Estrategia

Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores

... formular, convenir y ejecutar un plan de negocios sostenible

ÍNDICE

SECCIÓN 1	Cómo utilizar esta guía	1
SECCIÓN 2	Organizaciones de empleadores y planificación estratégica	5
SECCIÓN 3	Elaboración de una declaración de misión	11
SECCIÓN 4	Establecimiento de prioridades estratégicas	17
SECCIÓN 5	Concreción de prioridades estratégicas en objetivos y planes de trabajo	29
SECCIÓN 6	Medición y revisión de avances	35
SECCIÓN 7	Modelo pormenorizado para la elaboración de un plan estratégico y de una lista de comprobación definitiva	37
SECCIÓN 8	Qué opinan los expertos en ciencias empresariales (contribución de I. H. Dror, Universidad de Ginebra)	45
SECCIÓN 9	Otras lecturas y fuentes de información sobre planificación estratégica y asociaciones empresariales	53

Sección 1

Cómo utilizar esta guía

Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores es la segunda de una serie de guías que componen el conjunto denominado “**Una organización de empleadores eficaz**”. Dicho conjunto ha sido creado para ayudar a directivos, ejecutivos y gestores de organizaciones de empleadores a potenciar y gestionar sus organizaciones de una manera más estratégica y efectiva. Se dirige fundamentalmente a aquéllos que se ocupan de la constitución, el fomento y la gestión de organizaciones de empleadores de ámbito nacional en países en vías de desarrollo y economías en transición. No obstante, ofrece un amplio asesoramiento destinado a las organizaciones regionales y sectoriales que se ocupan de representar los intereses de los empleadores, y resultará útil a las

organizaciones de empleadores de ámbito nacional de los países desarrollados. Este será particularmente el caso de las organizaciones que estén considerando o llevando a cabo una revisión estratégica de sus actuales procedimientos operativos.

Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores sigue un enfoque secuencial respecto a la formulación de un plan de negocios sostenible, la consecución de acuerdos al respecto y la ejecución de dicho plan. Contiene un conjunto de instrumentos prácticos que ayudarán a los directivos de las organizaciones de empleadores a revisar su estrategia empresarial en curso, o a desarrollar otra partiendo de cero. Existen cuatro tipos de herramientas:

Listas de comprobación



Las **listas de comprobación** ayudan a determinar cuál es la posición actual de su organización, localizar las deficiencias estratégicas y planificar vías para la formulación y la ejecución de un plan de negocios sostenible.

Prácticas más eficaces



Las **prácticas más eficaces** proporcionan ejemplos de cómo han hecho otras organizaciones para abordar los problemas que usted enfrenta.

Ejercicios prácticos



Los **ejercicios prácticos** pueden utilizarse individualmente, en grupos de trabajo o por órganos encargados de la toma de decisiones.

Citas clave



Las **citas clave** de autores respetados ilustran los puntos más importantes, que usted puede usar en sus propias charlas y documentos.

En la presente guía de la serie **“Una organización de empleadores eficaz”**, se aborda la formulación y ejecución de planes estratégicos. En primer lugar, se trata la pertinencia de la planificación estratégica para las organizaciones de empleadores y, a continuación, se describen los principales pasos de la planificación estratégica y del proceso de ejecución.

- En la sección *“Elaboración de una declaración de misión”* se considera la importancia de una declaración sobre la misión, la visión y los valores de la organización como elemento de referencia fundamental para los afiliados, para aquéllos con los que colabora la organización y para los que trabajan en ésta. Contiene consejos, directrices prácticas, ejercicios y una lista de comprobación para facilitar la elaboración o revisión de las declaraciones de misión, visión y valores.
- En la sección *“Establecimiento de prioridades estratégicas”* se propone un marco analítico sencillo para la recolección de datos, la generación de un conjunto de opciones estratégicas y la elección entre éstas, así como la consecución de apoyos a su plan estratégico por parte de los principales comités de gestión y los empleados y afiliados de las organizaciones de empleadores.
- En la sección *“Concreción de prioridades estratégicas en objetivos y planes de trabajo”* se examina la importante cuestión del paso de un documento adecuadamente elaborado a la realidad de las actividades operativas diarias. Se brindan ideas sobre la transformación del plan estratégico en objetivos y planes de trabajo individuales, de los distintos departamentos y del conjunto de la organización.
- En la sección *“Medición y revisión de avances”* se aborda el aspecto más importante, aunque habitualmente es el que recibe menor atención, de la planificación estratégica: la medición de los logros y la revisión y corrección de los planes a la luz de la experiencia adquirida.

En la sección 7 de la guía figura *un modelo pormenorizado para la elaboración de un plan estratégico*. Tal modelo consiste en una guía de planificación paso a paso dirigida particularmente a aquéllos que trabajan con recursos limitados. Tras el modelo figuran una lista resumen sobre “lo que se debe y no se debe hacer” en el terreno estratégico, y una *lista de comprobación* que combina las listas de comprobación específicas de diversas materias que se encuentran al final de la mayoría de las secciones en un instrumento de revisión global para la organización. Estas herramientas pueden utilizarse al final de la guía

de estrategia para facilitar la planificación de acciones, o al principio, como medidas de referencia (benchmark) para determinar la situación de su organización en lo que se refiere a la planificación estratégica.

Al final de la guía figura una breve reseña de la bibliografía académica sobre planificación estratégica, en la sección *“Qué opinan los expertos en ciencias empresariales”*. En ella se recogen en un solo lugar y en un contexto académico los instrumentos analíticos propuestos en la presente guía. Se trata de una sección “independiente” en el que se proporciona al lector referencias académicas básicas sobre la elaboración de estrategias y abre el camino a las lecturas adicionales que se sugieren en la sección 9. Este apartado no se refiere específicamente a las organizaciones de empleadores y, por tanto, puede reproducirse y utilizarse independientemente, como breve introducción al concepto de planificación estratégica.

Por último, en *“Otras lecturas y fuentes de información sobre planificación estratégica y asociaciones empresariales”*, se formulan distintas ideas generales respecto a otras lecturas y a la obtención de asistencia adicional, y se proponen otras fuentes relacionadas con las organizaciones de empleadores y la formulación y ejecución de estrategias. La cantidad de materiales específicos disponibles es relativamente escasa, y muchos de ellos han sido elaborados por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo.

Las cuatro guías contenidas en la serie **“Una organización de empleadores eficaz”** han sido concebidas como herramientas de uso múltiple. Si bien la lectura de esta guía sobre estrategia puede resultar interesante y relativamente simple, leerla de principio a fin no es la única ni la mejor manera de sacarle el máximo provecho. A menudo, las organizaciones se encuentran en etapas de desarrollo diferentes en el proceso de planificación estratégica, y necesitan ahondar en su tarea en determinadas áreas. Por ejemplo, la conversión de una declaración de misión existente en un plan estratégico, o de éste en una realidad operativa, pueden constituir las prioridades principales. Del mismo modo, cabe la posibilidad de que una organización desee comenzar con la elaboración de una declaración de misión y deje una planificación estratégica más detallada para una etapa posterior. Obviamente, es mejor revisar el proceso en su totalidad, si bien una organización con una declaración de misión inequívoca y bien entendida se encontrará en mejores condiciones que otra que carezca de ella.

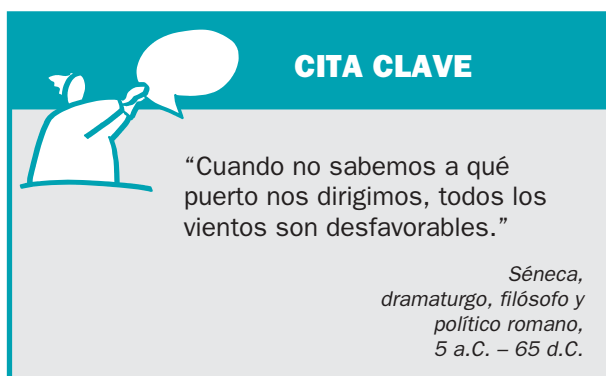
No obstante, cabe señalar que una organización que parta de cero y siga todas las fases hasta la ejecución y la revisión de un plan estratégico debe evitar la omisión de etapas en el proceso, particularmente cuando éstas comprendan la consideración de opciones estratégicas o la consecución del apoyo de grupos importantes. El tiempo ahorrado invirtiendo menos esfuerzos y reduciendo los canales de comunicación se perderá con creces más adelante, puesto que los avances realizados no habrán sido objeto de una reflexión detenida, o no habrán sido aceptados por aquéllos que deban desempeñar un papel importante en su ejecución.

Por último, ésta es una breve guía para un tema complejo. No pretende ser exhaustiva ni contener ideas originales. La guía se ha servido en gran medida y abiertamente de otros materiales previos sobre planificación estratégica en general. En ella se presta especial atención a la labor realizada con organizaciones de empleadores específicamente, y se hace uso de la experiencia de los autores en la observación de lo que es eficaz e ineficaz en la práctica diaria. En el texto, en los cuadros sobre las prácticas más eficaces y en las sugerencias de otras lecturas se ha procurado consignar exhaustivamente la amplia gama de fuentes utilizadas.

Sección 2

Organizaciones de empleadores y planificación estratégica

Las organizaciones de empleadores en un mundo en rápida transformación



Actualmente, las organizaciones de empleadores de todo el mundo afrontan nuevos y notables desafíos.

- En los **países en desarrollo**, la batalla fundamental sigue consistiendo, sencillamente, en sobrevivir. Los principales problemas que afectan a estas organizaciones radican en la consecución de un número apropiado de afiliados para ser representativas, la generación de suscripciones adecuadas, ingresos por la prestación de servicios o subvenciones para pagar las nóminas, y la atracción y el mantenimiento de personal capaz de brindarles una ventaja competitiva en un mercado cada vez más dominado por abogados y consultores. Estos retos se abordan a menudo en entornos en los que las organizaciones trabajan para constituirse en una “voz de las empresas” creíble, y aún deben convencer al gobierno de que la voz de los empleadores “importa”.
- En las **economías en transición**, incluidas las de Europa central y oriental, han surgido nuevas organizaciones de empleadores desde la caída del comunismo en 1989. Carecen de unas bases de afiliados y de servicios sobre las que consolidar su estructura, y deben procurarse un papel sostenible en un mercado difícil y competitivo en el que no existen muchos de los factores que propiciaron el éxito relativo de las organizaciones de empleadores occidentales. Los sindicatos son débiles, los conceptos

relativos a la necesidad de solidaridad entre empleadores son aún más débiles y, a menudo, los gobiernos se muestran reacios a compartir competencias en materia de toma de decisiones con empresarios o trabajadores.

- En los **países desarrollados**, la rápida transformación de las relaciones con los empleados y el abandono de la negociación colectiva con múltiples empleadores siguen obligando a un número creciente de organizaciones de empleadores a reconsiderar una combinación de servicios basada históricamente en negociar en nombre de las empresas la determinación de las retribuciones. Con frecuencia, tales circunstancias han dado lugar a la puesta en marcha de nuevos servicios, fusiones e iniciativas conjuntas con otras organizaciones representativas de los intereses de las empresas, así como a ejercicios de recorte de costos. Algunos han culminado con éxito, otros no tanto.

Al mismo tiempo, nunca ha sido tan necesario como ahora contar con una “voz de las empresas” clara y bien articulada respecto a diversas cuestiones y destinatarios. La necesidad de influir en la creación y el mantenimiento de un entorno propicio para la actividad empresarial en una época de grandes cambios como la actual rara vez ha sido mayor, ni nunca ha sido tan amplio y complejo el programa de acción. Cuestiones como la globalización y la competitividad nacional, la ética de las empresas, la protección del medio ambiente, la libertad de comercio, la regulación de productos y embalajes y la reforma del mercado de trabajo forman parte del programa actual de las organizaciones de empleadores.

La necesidad de un enfoque estratégico

Las organizaciones de empleadores actúan en un marco de creciente demanda de servicios, fuertes presiones sobre los ingresos y recursos internos limitados. Las decisiones sobre prioridades y la consecución de los fondos necesarios para que la organización pueda promover los intereses de las empresas a escala nacional, regional y mundial

exigen necesariamente un enfoque estratégico respecto a la determinación de tales prioridades y su ejecución efectiva.

La planificación estratégica o empresarial en las compañías del sector privado representadas por las organizaciones de empleadores constituye un elemento plenamente aceptado dentro de sus actividades que pocos cuestionarían o criticarían. Las empresas manejan grandes cantidades de dinero, invierten en bienes de capital complejos y caros y, a menudo, operan a escala transnacional. Por otra parte, sus gestores y consejeros confían en convencer a sus accionistas de que saben lo que hacen.

Las complejidades a las que se enfrentan las organizaciones de empleadores pueden ser diferentes, pero no suponen un reto inferior al que encaran las empresas del sector privado. A menudo:

- se fijan objetivos complejos y de amplio alcance;
- disponen de una enorme gama de opciones de prestación de servicios;
- se enfrentan a una base de clientes tremendamente exigente: sus afiliados; y
- adolecen de una grave limitación de recursos.

En este contexto, la planificación estratégica constituye el único modo racional de establecer prioridades respecto al uso de recursos extremadamente limitados, asegurándose al mismo tiempo la comprensión y el apoyo de sus afiliados respecto a los objetivos de la organización. Sencillamente, las organizaciones de empleadores no pueden hacer todo lo que se les pide y, a menudo, el establecimiento de un contexto estratégico inequívoco facilita la adopción y explicación de decisiones difíciles. Como beneficio adicional, la elaboración de un plan estratégico contribuye a mejorar la comunicación interna y externa y potencia el trabajo de equipo en la plantilla de la organización, entre sus distintos comités, y en el seno de éstos.

La planificación estratégica en la práctica

A pesar de este análisis relativamente simple (pero convincente), los estudios¹ sobre la transformación de las declaraciones de misión de las organizaciones de empleadores en estrategias, objetivos y sistemas de gestión del rendimiento muestran que queda aún bastante camino por recorrer.

Existe una declaración de misión por escrito	78%
La declaración de misión da lugar a una estrategia empresarial por escrito	28%
La estrategia empresarial se materializa en objetivos empresariales	33%

Más del 75% de las organizaciones de empleadores cuentan con una declaración de misión por escrito, una cifra más o menos comparable con la correspondiente a sus afiliados, los empleadores del sector privado. Lo sorprendente, sin embargo, es que únicamente en torno a un tercio de las organizaciones de empleadores materializan tal declaración en una estrategia o unos objetivos empresariales.

En el estudio de la OIT se indagó asimismo sobre el modo en que las organizaciones de empleadores publican estos documentos estratégicos. Dada la necesidad de que sus afiliados, posibles afiliados y personas sobre quienes pretenden influir comprendan los objetivos de la organización, los resultados que se muestran a continuación son significativos.

	Publicados internamente	Publicados interna y externamente
Declaración de misión	78%	38%
Estrategia empresarial	28%	8%
Objetivos empresariales	33%	5%

Los datos relativos a las organizaciones de empleadores en países desarrollados y menos desarrollados ponen de relieve que el desempeño de los primeros es ligeramente superior, si bien su nivel no justifica la autocomplacencia. Menos del 50% de las organizaciones de empleadores en países desarrollados cuentan con una estrategia empresarial, y sólo un tercio han establecido objetivos por escrito derivados de ella.

¹ Informe del Simposio Internacional de la OIT sobre el futuro de las organizaciones de empleadores, abril de 1999.

Una necesidad apremiante, aunque existen razones de peso para no actuar

La planificación estratégica constituye un medio para:

- examinar las razones generales para la existencia de la organización;
- definir las estrategias esenciales que darán lugar a la ejecución de la misión empresarial;
- establecer planes de trabajo basados en estas estrategias esenciales; y
- vincular a la organización y sus afiliados en el trabajo para alcanzar los objetivos comunes y aceptados.

De los datos de la OIT parece desprenderse que los ejecutivos de las organizaciones de empleadores con una elevada carga de trabajo deben convencerse aún de la necesidad de reservar parte del tiempo de sus sobrecargadas agendas para determinar las principales prioridades que darán lugar a una ganancia real en cuanto a la calidad del entorno operativo en el que actúan sus afiliados.

Habitualmente, uno de los siguientes factores o una combinación de éstos impiden que las organizaciones de empleadores dediquen parte de su tiempo y sus energías a la planificación estratégica:

- el volumen de dificultades y crisis operativas que surgen en la actividad ordinaria impide la adopción de una perspectiva a más largo plazo;
- el éxito de estrategias pasadas puede llevar a los ejecutivos a creer que la solución a los problemas reside en atenerse a soluciones probadas y comprobadas;
- la falta de datos objetivos respecto a las opiniones de los afiliados, los niveles de afiliación, el grado de utilización de servicios o las presiones de la competencia; o, sencillamente,
- una reticencia al cambio.

Con excesiva frecuencia, la medida encaminada a establecer una estrategia por primera vez, o a revisar una preexistente y ya obsoleta, tiene su origen en una crisis. Es habitual que la adopción de tal medida se deba a la pérdida de un afiliado o un grupo de afiliados importantes, al avance significativo de un competidor en el mercado de prestación de un servicio consolidado y rentable; el desplome de un servicio lucrativo; un cambio en el

equipo de alta dirección; la repentina pérdida de empleados clave dotados de capacidades teóricas y prácticas esenciales; una grave insuficiencia de fondos; o un cambio fundamental en el entorno operativo.

La planificación estratégica en cualquiera de las circunstancias antes descritas plantea un notable problema a las organizaciones de empleadores. El proceso de planificación exigirá tiempo, energía, resistencia y flexibilidad. Un contexto de crisis financiera u organizativa inmediata no es el más propicio para una toma de decisiones fundamentada.

Convencer a los responsables de la toma de decisiones

Habitualmente, y en ausencia de una situación de crisis, la formulación de un plan estratégico exigirá la adopción de decisiones difíciles, y el proceso ha de ser dirigido y sostenido por la escala jerárquica superior de la organización. Se plantea así el primer reto para aquéllos que abogan por una revisión estratégica fundamental: el de convencer a los dirigentes de la organización de empleadores para que se comprometan incondicionalmente con el proceso y sus resultados.

A menudo, deberá elaborarse un informe o presentación para propiciar el debate entre los máximos responsables de la toma de decisiones en la organización. Obviamente, el contenido variará, pero los principales elementos serán:

- un estudio de las tendencias actuales y recientes en cuanto a la afiliación y la financiación de la organización;
- un deseo de prestar un mejor servicio a las organizaciones afiliadas mediante una mayor adecuación de los servicios ofrecidos a las necesidades de éstas;
- una descripción de los retos externos presentes y futuros que afronta la organización, como los relativos a la evolución de la competencia, las tendencias en las relaciones laborales o el temario de acción de la Administración;
- una predicción de dónde irá a parar la organización en los próximos tres a cinco años si no se modifican sus actividades.

Tras revisar estas cuestiones, si la alta dirección sigue albergando dudas o mostrando falta de compromiso, será mejor no emprender un proceso de planificación estratégica.

Puesta en marcha



EJERCICIO PRÁCTICO

Si su equipo de dirección decide seguir adelante con el proceso, deberán considerarse ciertas cuestiones inmediatas. Teniendo en cuenta las características de su organización, considere brevemente las preguntas que se refieren a continuación.

- ¿Quién formulará el plan?
- ¿Qué proceso utilizará?
- ¿Cuáles son las fases clave?
- ¿Cómo procurará que su personal y sus afiliados se mantengan informados y participen en el proceso?
- ¿Qué ayuda requerirá?
- ¿Cuál será el calendario de elaboración del plan?
- ¿Quién dará el visto bueno al plan?
- ¿Establecerá un presupuesto?

No hay respuestas sencillas a estas preguntas. Dependerán del tamaño, la forma y la complejidad de la organización de empleadores, de los recursos de que disponga y de la naturaleza de los retos afrontados. Entre las consideraciones aplicables a la totalidad de las organizaciones figuran las que siguen:

- *¿Quién formulará el plan?* La responsabilidad global respecto a la planificación estratégica reside en el más alto director ejecutivo de la organización, normalmente denominado Secretario General, Director General o Ejecutivo Principal. Éste suele delegar su responsabilidad en un gestor que trabaja con un reducido equipo de planificación y le rinde cuentas respecto a esta tarea. El equipo de planificación ha de ser pequeño (probablemente, no más de seis personas, y quizá dos o tres si la organización es pequeña). Necesitará disponer de competencias en áreas como la financiación y la gestión operativa. También podría ser una buena idea contar con la presencia de uno o dos miembros pertenecientes a comités claves.
- *¿Qué proceso utilizará?* Existen numerosas opciones promovidas por diversos autores y consultores especializados en la actividad empresarial. Deberá decidir cuál es la suya y atenerse a ella. El marco que se propone en la presente guía es relativamente sencillo, pero efectivo. La mayoría de los procesos comienzan con la elaboración de una declaración de misión, y utilizan ésta como fundamento para redactar y convenir un plan de negocios basado en la revisión de las necesidades de los afiliados, el análisis de la competencia y un análisis FODA interno y externo (véase la sección 4). A continuación, el plan estratégico se transforma en objetivos y planes de trabajo. Por último, se establece un proceso para la revisión de los avances alcanzados.
- *¿Cuáles son las fases clave?* Las fases clave se asocian normalmente a las ocasiones en que el Ejecutivo Principal deberá lograr la participación de la Junta de la organización de empleadores, o presentar conclusiones a ésta, a los afiliados y a los empleados de la organización. Por ejemplo, precisará la opinión de los empleados, así como una decisión de la Junta respecto a la declaración de visión, misión y valores. Es probable que prevea la elaboración de varios borradores del plan estratégico antes de su aprobación definitiva. Es muy posible que el documento sea presentado a la Asamblea General de la organización.
- *¿Cómo procurará que su personal y sus afiliados se mantengan informados y participen en el proceso?* Es absolutamente fundamental evitar que su Junta, sus empleados o sus afiliados se rezaguen en exceso respecto al equipo de planificación. De lo contrario, se corre el riesgo de que una gran parte de los avances se realicen mediante vías que resultan menos aceptables para estas partes interesadas, o de que se presenten conclusiones fundadas que parezcan demasiado radicales si dichas partes no han seguido estrechamente el proceso de reflexión.

- *¿Qué ayuda requerirá?* La mayoría de las organizaciones, incluso las más pequeñas, se beneficiarán de la asistencia externa prestada por consultores experimentados en determinados momentos. En qué medida se servirá de personal ajeno y cuáles serán los expertos elegidos dependerán del tamaño, la complejidad y, sobre todo, las limitaciones financieras de la organización. Un consultor puede contribuir al establecimiento del proceso y de las fases asociadas. En las secciones que siguen se describen ciertas actividades para las que la ayuda externa resultará de considerable importancia. Son buenos ejemplos de este tipo de colaboración la facilitación de sesiones de intercambio de ideas aplicando el análisis FODA o PEST (véase la sección 4), o la definición de la declaración de misión, visión y valores. Obviamente, existen grandes compañías consultoras que podrán asumir y gestionar el proceso para la organización aplicando su propio modelo de desarrollo estratégico. Algunas organizaciones de empleadores dispondrán de los medios financieros para contratar este tipo de ayuda, pero aquéllas que cuentan con pocos fondos podrían considerar la opción de solicitar a una organización miembro que les ofrezca la ayuda de un gestor con responsabilidades en materia de planificación estratégica. Asimismo, pueden pedir el apoyo de un experto a la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT.
- *¿Cuál será el calendario de elaboración del plan?* Dependerá del tiempo disponible, pero no debe ser demasiado ambicioso. Mientras que el proceso de planificación puede durar seis meses en una organización menor, en aquéllas de mayor tamaño y complejidad puede llevar más de un año garantizar que todas las partes intervengan en el proceso y se comprometan plenamente con éste. Recuerde que deberá programar debates y decisiones en las reuniones de la Junta en las distintas etapas del proceso. Puede considerar la posibilidad de

abordar ciertos elementos del proceso, y establecer pequeños recesos para la reflexión. Las ocasiones lógicas para tales pausas se dan tras la determinación de la misión, la visión y los valores, y después de la formulación de un plan estratégico. Si existe una crisis interna o externa acuciante, podría convenir que se aborde la tarea en cuestión con arreglo a dos horizontes temporales; inicialmente, mediante la preparación de respuestas a los problemas de mayor urgencia a lo largo de un período de planificación de seis meses. A éste pueden seguirle la elaboración y la adopción de un plan estratégico a más largo plazo, por ejemplo, de tres años, en un entorno menos estresante.

- *¿Quién dará el visto bueno al plan?* Normalmente, los planes recibirán la aprobación de la Junta o el más alto comité responsable de la toma de decisiones en la organización, y se comunicarán posteriormente a los afiliados y externamente. Es posible que las organizaciones deseen considerar la presentación del plan estratégico ante la Asamblea General Anual para su aprobación.
- *¿Establecerá un presupuesto?* Indudablemente, la formulación de un plan estratégico requiere tiempo de trabajo del personal, pero también es probable que cueste dinero. Así ocurre especialmente si desea contratar consultores. *¿Cuánto puede permitirse su organización?* Como la respuesta a tal pregunta, casi con toda seguridad, será “no lo suficiente”, ¿cuáles serán las mejores áreas en las que invertirlo?

Las respuestas a todas estas preguntas son consideraciones iniciales que deberá tener en cuenta al leer la guía por primera vez. En ella se sigue en términos generales el proceso que marcan dichas preguntas, y en la sección 7 se estudian con mayor detalle, y se propone un modelo pormenorizado relativo a la elaboración de un plan estratégico.



LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – PUESTA EN MARCHA

- ☐ ¿Cuenta su organización con una declaración de misión por escrito?
- ☐ ¿Ha dado lugar tal declaración a la adopción de un plan estratégico?
- ☐ ¿Se transforma su plan estratégico en planes de trabajo?
- ☐ ¿Se publica su declaración de misión en el ámbito interno y externo?
- ☐ ¿Se publica su plan estratégico en el ámbito interno y externo?
- ☐ ¿Se publican sus planes de trabajo en el ámbito interno?
- ☐ ¿Cuenta con el compromiso necesario de su equipo de dirección y de la Junta para emprender una revisión de la planificación estratégica?
- ☐ ¿Estarán dispuestos su equipo ejecutivo y la Junta a adoptar las difíciles decisiones necesarias para que tal plan se ejecute?
- ☐ ¿Quién elaborará su plan?
- ☐ ¿Cuál será el calendario de elaboración del plan?
- ☐ ¿Qué proceso utilizará?
- ☐ ¿Qué ayuda necesitará, en principio?
- ☐ ¿Establecerá un presupuesto?
- ☐ ¿Quién dará el visto bueno al plan?

Sección 3

Elaboración de una declaración de misión



CITA CLAVE

“Minino de Cheshire,” empezó Alicia, “¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?”
 “Eso depende en gran parte del sitio al que quieras llegar”, dijo el Gato.
 “No me importa mucho el sitio...”, dijo Alicia.
 “Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes”, dijo el Gato.
 “...siempre que llegue a *ALGUNA PARTE*”, añadió Alicia como explicación.
 “¡Oh!, siempre llegarás a alguna parte”, aseguró el Gato, “si caminas lo suficiente.”

Lewis Carroll,
 pseudónimo del matemático y escritor
 Charles Lutwidge (1832 – 1890).
 De “Alicia en el País de las Maravillas” (1865)

El punto de partida en el proceso de planificación estratégica es la creación de una declaración de misión. A esta breve exposición suele aludirse con diversos términos como “misión”, “visión”, “visión y valores”, “credo” o con una combinación de éstos y otros. La denominación no importa.

El objeto de la presente sección no consiste únicamente (y quizás tampoco fundamentalmente), en asistir a las organizaciones de empleadores en la formulación de una declaración por escrito de su misión, su visión y sus valores partiendo de cero. Lo que se pretende es facilitarles la revisión de su declaración vigente para comprobar si cumple ciertos requisitos básicos.

Cualidades de una declaración de misión fundada

Una declaración de misión constituye una descripción general y sucinta de lo que una organización se propone conseguir. No alude al “modo” en que se ejecutará la misión, ni a “qué” debe llevarse a cabo. Estas cuestiones se abordan en la sección 4 y corresponden al plan estratégico, un documento de vigencia limitada (a menudo de tres a cinco años) y susceptible de una revisión constante en función de las circunstancias internas

y externas. La visión de la organización consiste en una declaración de objetivos globales y principios rectores y, como tal, no es objeto de una revisión frecuente. Aunque revisar esta declaración periódicamente en relación con estrategias y programas de trabajo constituye una buena práctica, tal tarea se realiza fundamentalmente para comprobar si dichos programas son acordes con la misión asumida por la organización, y no al contrario.

Una buena declaración de misión debe:

- informar a afiliados, personal, organizaciones asociadas y público en general de las razones precisas de la existencia de la organización;
- constituir un elemento de referencia inequívoco para establecer la estrategia y los objetivos de la organización, determinar prioridades respecto a la distribución de recursos y asignar tareas; y
- actuar como fuente de unidad e inspiración para los afiliados y el personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Allison y Kaye creen que una buena declaración de misión ha de comprender los elementos que siguen:

- **Propósito:** una frase con la que se describa el resultado último que una organización trata de alcanzar (y para quién); por ejemplo, “mejorar el entorno competitivo para la actividad empresarial”;
- **Actividad:** una descripción de los principales medios utilizados para cumplir el propósito referido, por ejemplo, “mediante una eficaz defensa de los intereses de sus miembros ante las autoridades reguladoras y la provisión de servicios a éstos”; y
- **Valores:** una relación de los valores, creencias y principios rectores compartidos por los miembros de la organización, por ejemplo, “resultados de calidad y servicios de valor agregado”.

Elaboración de una declaración de misión

Redactar una declaración de misión no es tarea fácil. Deben participar interlocutores fundamentales como el personal de la organización y los afiliados en su elaboración y aprobación, lo que, a menudo, llevará cierto tiempo. Así ocurrirá especialmente dado que tal declaración no debe consistir en un compromiso impulsado por el consenso, sino en una descripción inequívoca

frente al mundo exterior de lo que defiende la organización, y en un instrumento que capte la imaginación y el compromiso del personal y de los afiliados. La declaración de misión es la “regla de oro” respecto a la que se miden las actividades y prioridades de la organización.

Con frecuencia, el tiempo ahorrado en abreviar la elaboración de la declaración de misión se perderá cuando se intente transformar ésta en estrategias y planes de trabajo detallados.

Si ha decidido constituir un pequeño equipo de planificación que trabaje para el Ejecutivo Principal, puede iniciar el proceso con ellos. De lo contrario, la instancia a la que debe recurrir en primer lugar es la propia Junta. El ejercicio que figura a continuación se ha extraído del utilizado por la IBEC (*Irish Business Employers Confederation*) cuando revisó su declaración de misión y de valores vigente como medida de preparación para su reforma estratégica emprendida a finales de la década de los 90.



EJERCICIO PRÁCTICO

Elaboración de una declaración de misión

Considere las preguntas que siguen y convenga una declaración de misión para su organización basada en sus respuestas:

- P1** ¿Cuáles son los principales problemas cuya resolución justifican la existencia de nuestra organización de empleadores? Describa el modo en que mejorarían o cambiarían las cosas si nuestra organización de empleadores tuviera éxito en la resolución de tales problemas o la atención de diversas necesidades.
- P2** ¿Cuál es el principal propósito de nuestra organización de empleadores? Deberá tratarse de una breve declaración en la que se describa el resultado último que esperamos alcanzar; asegúrese de indicar metas y resultados (p. ej., mejorar el entorno de negocios), y consigne los medios para alcanzar éstos (p. ej., mediante el ejercicio de presiones sobre la Administración).
- P3** ¿En qué sectores actuamos? Describa el sector o sectores en los que centramos nuestra actuación, nuestros principales servicios y actividades.
- P4** ¿Cuáles son los valores y creencias fundamentales que deben guiarnos en nuestra interacción diaria, así como en nuestra relación con nuestros afiliados y otros interlocutores?
- P5** Para alcanzar el éxito en el futuro, ¿cuáles de tales valores y creencias deberán mantenerse, qué deberá cambiar y de qué modo?

Recordando que una declaración de misión ha de ser:

Breve
Sencilla
Directa

Convincente
Estimulante
Realista

Significativa
Inequivoca
Inspiradora

... y Apasionante

Redacte, en menos de cien palabras, su declaración de misión basada en las respuestas a estas preguntas. Compárela con su declaración de misión vigente (si la hubiere) y determine si es necesario efectuar algún cambio.

Procurar el compromiso con su declaración de misión

Recuerde que la declaración de misión constituye la piedra angular sobre la que se elaborarán la estrategia y los planes de trabajo de su organización, así como la vía mediante la que describirá el propósito de su organización a sus afiliados posibles y efectivos y a los interlocutores empresariales. Por ello, deseará recabar las opiniones sobre el borrador de la declaración entre los empleados y una muestra representativa de los afiliados, y deberá examinar y convenir dicho documento con su Junta o un órgano equivalente.

La mejor manera de abordar esta tarea es elaborar un borrador consultivo y remitir éste a un reducido número de empleados y grupos de interés de afiliados representativos (empleados todos en

pequeñas organizaciones). A continuación, el borrador modificado podrá trasladarse a la Junta para su revisión y decisión.

El tiempo que dedique a lograr un compromiso con su declaración de misión es un tiempo bien utilizado. Tal declaración constituye, asimismo, el primer resultado práctico fundamental en el proceso de planificación estratégica.

Llegados a este punto, si su declaración es nueva o ha sido revisada sustancialmente, es posible que desee emprender un ejercicio de comunicación dirigido a la totalidad de empleados, afiliados e interlocutores principales, con el fin de darle publicidad. Indudablemente, la declaración deberá figurar en todos sus comunicados de prensa, en sus instrumentos de divulgación principales y en su sitio *web*.



PRÁCTICAS MÁS EFICACES

Algunas declaraciones de misión de organizaciones de empleadores



“IBEC promoverá decididamente los intereses de las empresas y de los empleadores irlandeses mediante su acción encaminada a crear y mantener un entorno de negocios competitivo que fomente la iniciativa empresarial y el crecimiento. Como voz independiente y reconocida de las empresas, IBEC está dedicada a atender las necesidades de sus afiliados mediante la prestación de servicios de liderazgo y excelencia a través de su equipo de empleados profesionales y comprometidos”.



JAMAICA EMPLOYERS' FEDERATION

DECLARACIÓN DE MISIÓN



“FACILITAR EL FOMENTO DE UN ENTORNO DE NEGOCIOS PROPICIO MEDIANTE LA REPRESENTACIÓN EFICAZ Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO QUE REFUERZEN LA CAPACIDAD DE LOS EMPLEADORES PARA OPTIMIZAR LA COMPETITIVIDAD Y LA ARMONÍA EN EL LUGAR DE TRABAJO”.



PRÁCTICAS MÁS EFICACES (Cont)

Algunas declaraciones de misión de organizaciones de empleadores



THE EMPLOYERS' FEDERATION OF CEYLON

Visión: promover la armonía social mediante el empleo productivo.

Misión: animar a los trabajadores, a sus organizaciones y a la Administración a cooperar con las empresas en la consecución de los siguientes objetivos:

- procurar entre los empleados una mayor eficacia y concienciación respecto a la calidad;
- lograr mejores condiciones laborales;
- evitar los conflictos laborales y, cuando éstos se produzcan, resolverlos de un modo justo y rápido;
- generar oportunidades de empleo;
- prestar a los miembros servicios encaminados a alcanzar objetivos de crecimiento y estabilidad.



La misión de la Federación de Empleadores de Kenya (*Federation of Kenya Employers*) consiste en “promover de manera continua la concienciación social y proteger los intereses de los empleadores de Kenya mediante el fomento de políticas de gestión modernas, la defensa de intereses en el ámbito de las políticas públicas, las prácticas laborales equitativas y unas relaciones laborales sólidas, a fin de que puedan promover la libre empresa, cultivar la cultura de la iniciativa empresarial, influir y controlar el entorno de negocios, promover la sensibilización respecto a la calidad y la productividad, mejorar la rentabilidad y fomentar el crecimiento y el empleo”.



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE DECLARACIONES DE MISIÓN Y VISIÓN

- ☐ ¿Cuenta con una declaración de misión por escrito?
- ☐ ¿La ha revisado recientemente (en los tres últimos años)?
- ☐ ¿Participaron la Junta, el personal de la organización y los afiliados en la formulación de su declaración de misión?
- ☐ ¿Contiene su declaración de misión el “propósito”, las “actividades” y los “valores” de su organización?
- ☐ ¿Es su declaración de misión breve, sencilla y directa?
- ☐ ¿Es su declaración de misión convincente, estimulante y realista?
- ☐ ¿Es su declaración de misión significativa, inequívoca e inspiradora?
- ☐ ¿Puede considerarse que su declaración de misión es apasionante?
- ☐ ¿Comprueba periódicamente que las prioridades y los programas de trabajo coinciden con su declaración de misión?
- ☐ ¿Ocupa su declaración de misión un lugar destacado en su sitio *web*?
- ☐ ¿Utiliza su declaración de misión periódicamente en sus comunicaciones externas?

Sección 4

Establecimiento de prioridades estratégicas

La elaboración de un plan estratégico exige que las organizaciones de empleadores aborden las cuestiones siguientes:

- situación actual de la organización;
- situación actual del mercado, incluido un análisis de los competidores y del entorno externo predominante;
- determinación de las prioridades de la organización;
- formulación de estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización.

A fin de llevar a cabo esta tarea, la organización necesitará convenir un plazo para la planificación, que suele fijarse en un período de entre tres y cinco años. Una vez decidido tal plazo, el trabajo puede dividirse en tres fases:

- análisis interno y externo;
- revisión de las opciones estratégicas disponibles para la organización y establecimiento de prioridades;
- formulación de objetivos y planes de trabajo para atender las prioridades estratégicas.

En esta sección de la guía se abordan las dos primeras. La sección 5 se dedica a la transformación de tales prioridades en objetivos y planes de acción.

Análisis interno y externo

Existen numerosas metodologías a disposición de las organizaciones que pretenden revisar el modo en que abordan las oportunidades de mercado, varias de las cuales se describen en la sección 8.

Puesto que la presente guía ha sido concebida para asemejarse en la medida de lo posible a una herramienta del tipo “hágalo usted mismo”, se propone un enfoque sólido, pero sencillo. Si, por el contrario, usted prefiere otros modelos o emplea a consultores que suelen utilizar una determinada técnica, opte libremente por adoptar un planteamiento diferente respecto al establecimiento de las alternativas estratégicas disponibles para su organización.

Con independencia del método utilizado, éste debe permitirle generar una lista de posibles opciones estratégicas entre las que podrá seleccionar diversas prioridades.

En la guía se proponen los siguientes instrumentos:

- un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los entornos interno y externo;
- un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) del entorno externo; y
- algún tipo de encuesta entre los afiliados.

Si su organización trabaja en un entorno altamente complejo y competitivo, puede que desee completar tal análisis aplicando el “modelo de cinco fuerzas” de Michael Porter que se describe con detalle en la sección 8.

Sirviéndose de los datos generados mediante estos análisis, su equipo de planificación podrá determinar las opciones estratégicas al alcance de su organización y debatir las áreas prioritarias. Al finalizar este ejercicio, el equipo de planificación se encontrará en condiciones de presentar a la Junta su análisis de:

- fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas;
- opiniones de los afiliados respecto a la organización en la actualidad y a la orientación que debería tomar en el futuro;
- las principales alternativas estratégicas;
- el entorno competitivo en estas áreas; y
- la visión de los afiliados sobre cuáles deberían ser las prioridades de la organización.

En esta etapa del proceso, será responsabilidad de la Junta seleccionar y convenir las prioridades en materia de políticas.

Es importante no cerrar esta fase de planificación e iniciar la asignación de recursos sin la participación y el acuerdo de la Junta respecto a las prioridades.

Realización de los análisis FODA y PEST, y de una encuesta entre los afiliados

En las páginas que siguen figuran guías pormenorizadas sobre la realización de los análisis FODA y PEST y la elaboración y ejecución de una encuesta entre afiliados.

Efectuar un análisis FODA

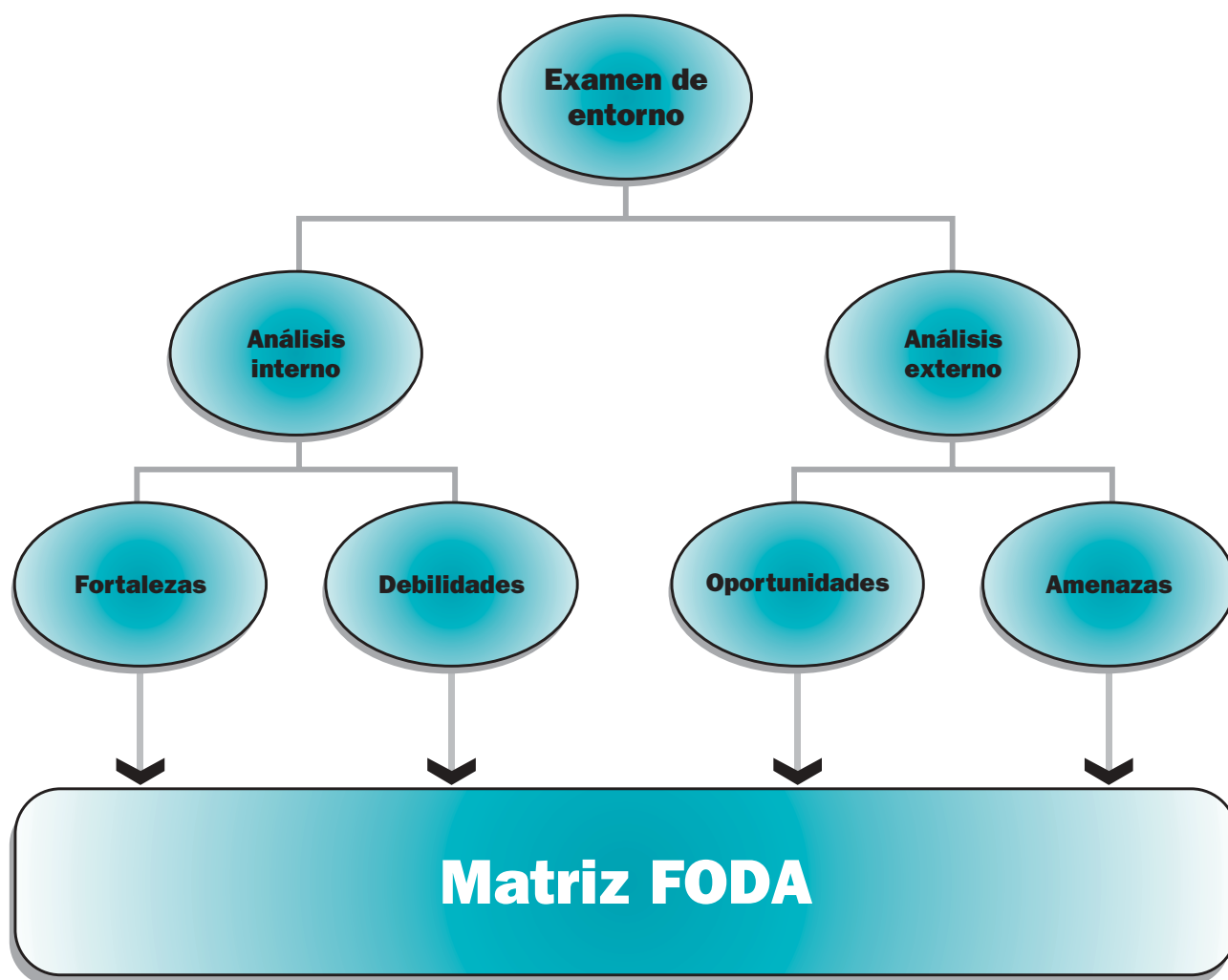
El análisis FODA resulta útil para adecuar los recursos y las capacidades de la organización al entorno competitivo en el que trabaja. En ese sentido, resulta fundamental para la formulación y la selección de estrategias. FODA es la sigla de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el diagrama *infra* se muestra el modo en que un análisis de esta índole encaja en lo que se denomina a menudo “un examen del entorno”.

En los análisis FODA se efectúa una distinción primordial entre factores internos y externos: las *fortalezas* y *debilidades* son factores internos. Por ejemplo, una fortaleza puede consistir en sus

capacidades teóricas y prácticas especializadas en las relaciones laborales. Un defecto podría considerarse la prestación de una atención exclusiva a las cuestiones colectivas. Las *oportunidades* y las *amenazas* son los factores externos. Por ejemplo, una oportunidad puede consistir en adquirir un sólido prestigio como marca, o en conseguir una base de afiliados leales. Una amenaza puede derivarse de la irrupción de un nuevo competidor en un importante mercado existente.

En el análisis FODA se sugiere que una organización no debe perseguir siempre necesariamente las oportunidades más lucrativas. Puede que tenga más posibilidades de obtener una ventaja competitiva mediante la determinación del encaje entre las fortalezas de la organización y las oportunidades que se van presentando. En algunos casos, resultará más apropiado para la organización corregir una debilidad con el fin de aprovechar una oportunidad apremiante.

Para formular estrategias en las que se tenga en cuenta un perfil FODA, puede elaborarse una matriz de estos factores, como la que figura más adelante.



	Virtudes	Defectos
Oportunidades	Estrategias F – O	Estrategias D – O
Amenazas	Estrategias F – A	Estrategias D – A

- En las **estrategias F – O** se persiguen oportunidades que encajen adecuadamente con las fortalezas de la organización.
- En las **estrategias D – O** se corrigen debilidades para aprovechar oportunidades.
- En las **estrategias F – A** se determinan las maneras en que la organización puede utilizar sus fortalezas para reducir su vulnerabilidad a las amenazas externas.
- En las **estrategias D – A** se establece un plan defensivo para evitar que las debilidades de la organización la transformen en una entidad

altamente susceptible a las amenazas externas.

Cabe destacar que el análisis FODA puede ser muy subjetivo. Dos personas raramente obtienen una misma versión de un análisis FODA, aún cuando se les facilita la misma información acerca de la misma actividad empresarial y su entorno. La adición y ponderación de criterios respecto a cada factor puede elevar la validez del análisis. Debido a dicha subjetividad, es mejor emplear los análisis FODA en el trabajo en grupo y como orientación, más que como recetas.



EJERCICIO PRÁCTICO

Cada miembro de su equipo de planificación debe completar la siguiente matriz considerando las fortalezas y debilidades relacionados con el **funcionamiento interno** de la organización y las oportunidades y amenazas relativas al **entorno externo**, con arreglo al horizonte de planificación convenido (normalmente, de 3 a 5 años). A continuación, los miembros del equipo deben compartir sus hallazgos, debatir éstos y llegar a una conclusión respecto a las principales fortalezas y debilidades de la organización y a las oportunidades y amenazas existentes.

MATRIZ FODA

Fortalezas de la organización	Oportunidades que se presentan
■ p. ej., sólida base de afiliados ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____	■ p. ej., programa de privatización del Gobierno ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____
Debilidades de la organización	Amenazas detectadas
■ p. ej., falta de capacidades teóricas y prácticas internas ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____	■ p. ej., descentralización de la negociación colectiva ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____



EJERCICIO PRÁCTICO (cont.)

Para muchas organizaciones de empleadores, puede resultar útil considerar el entorno externo a diferentes escalas. Por ejemplo, en Europa, las organizaciones de empleadores pueden considerar la escala nacional, regional (UE) e internacional, del modo que sigue:

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS			
	Oportunidades		Amenazas
Nacional	■ p. ej., programa de privatización	■	p. ej., descentralización de la negociación colectiva
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
Regional (p. ej., UE)	■ p. ej., necesidad de competitividad	■	p. ej., legislación en materia ambiental
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
Internacional	■ p. ej., red internacional	■	p. ej., amenazas terroristas
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____

Efectuar un análisis PEST

Si encuentra dificultades para detectar oportunidades y amenazas externas, le resultará de utilidad efectuar un análisis PEST.

Se trata de un marco utilizado para examinar el macroentorno estratégico externo en el que trabaja su organización. PEST es una sigla de los siguientes factores:

- **políticos;**
- **económicos;**
- **sociales;**
- **tecnológicos.**

Los factores PEST suelen ser ajenos al control de la organización y, por tanto, reciben en general la consideración de amenazas u oportunidades.

Puesto que los factores macroeconómicos difieren en función del continente, el país o, incluso, la región, los análisis PEST han de efectuarse con la debida agregación. En un país con fuertes diferencias regionales, podrá efectuarse a escala regional. En el cuadro que figura a continuación se ofrecen ejemplos de factores PEST habituales.

Políticos (incluidos legales)	Económicos	Sociales	Tecnológicos
Normativa y protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la Administración
Políticas fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances tecnológicos
Normativa sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto público	Movilidad laboral y social	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Políticas en materia de desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tributación	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica
Organización y actitud de la Administración	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la energía
Estabilidad política	Etapas del ciclo empresarial	Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	(Cambios en) Internet

La ejecución de un análisis PEST es un proceso relativamente simple, y puede efectuarse mediante talleres, en los que se apliquen técnicas de intercambio de ideas (*brainstorming*). Cabe señalar que algunos consultores recomiendan la utilización de formas ampliadas del análisis PEST, como SLEPT (que incluye factores legales) o STEEPLE: factores sociales/demográficos, tecnológicos, económicos, medioambientales (naturales), políticos, legales y éticos, etc.

Efectuar una encuesta entre los afiliados

Es importante determinar con precisión la opinión de los afiliados respecto a la eficacia de la organización en cuanto a los servicios que presta. La información recabada completará considerablemente los datos generados en el ejercicio FODA, y brindará un instrumento de comprobación basado en la realidad a aquéllos que hayan completado las matrices.



CITA CLAVE

“Antes de fabricar una ratonera, mejor asegúrate de que haya ratones que cazar.”

*Yogi Berra,
receptor de béisbol, miembro del “Hall of Fame”
de Estados Unidos, 1925*

Por un lado, puede que las organizaciones de empleadores deseen contratar los servicios de una compañía de encuestas profesional para que lleve a cabo algunas o la totalidad de las siguientes tareas: formulación de cuestionarios, facilitación de “*focus groups*”, prestación de un mecanismo para asegurar la confidencialidad de las respuestas, realización de un análisis profesional de las respuestas. Muchas organizaciones, sencillamente, carecerán de los recursos necesarios para contratar a una organización profesional, o desearán limitar esta labor a lo que consideren verdaderos elementos generadores de “valor añadido” en sus respectivos contextos nacionales. Tal opción, por ejemplo, podría ayudar a asegurar la confidencialidad de las respuestas individuales.



EJERCICIO PRÁCTICO

Para aquellas organizaciones que deseen llevar a cabo una encuesta por escrito dirigida a sus afiliados, o efectuar sesiones con *focus groups*, se ofrece a continuación una muestra de cuestionario. Las preguntas se basan libremente en la encuesta realizada por la federación de empleadores irlandesa IBEC y publicada en la guía de planificación estratégica de la OIT. Modifíquela a discreción para adaptarla a sus objetivos.

DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD

Gracias por participar en la presente encuesta (*focus groups*). Los resultados colectivos serán utilizados por XXX para efectuar un seguimiento de las opiniones sobre el valor que otorga el afiliado a su pertenencia a nuestra organización. Deseamos determinar el grado de importancia que otorga a las actividades y los servicios que prestamos, así como cuán eficaces somos, en su opinión, en tal prestación. Le aseguramos que la información que facilite no se utilizará para determinar empresas específicas y se tratará con arreglo a las más estrictas condiciones de confidencialidad.

CLASIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS

La presente información sólo se utilizará para la clasificación de las respuestas.

Facturación anual (consigne la escala pertinente) a
..... a

Número de empleados (consigne la escala pertinente) a
..... a

Rama principal de actividad (clasificaciones de la lista) p. ej., fabricación de
productos químicos,
alimentación, bebidas y
tabaco
.....
etc.



EJERCICIO PRÁCTICO (cont.)

PREGUNTAS HABITUALES DE ENCUESTAS O ENTREVISTAS

- P1** A continuación se consignan los servicios y actividades ofrecidos por XXX. Indique en la columna “A” el grado de importancia que otorga a este servicio o actividad cuando reflexiona sobre su afiliación a la organización. Indique en la columna “B” cuál es, en su opinión, el grado de eficacia de la organización en la consecución de la calidad del servicio que usted espera. Utilice en cada columna la escala de calificación que sigue.

Extremadamente
importante o
servicio excelente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sin ninguna
importancia o
servicio muy deficiente

	“A” importancia	“B” eficacia	No sé
Consigne servicios prestados			
p. ej., asesoramiento sobre legislación laboral			
Consigne cuestiones de defensa de sus intereses			
p. ej., legislación laboral			

- P2** ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios y actividades de XXX?

Con mucha frecuencia	
Con frecuencia	
Ocasionalmente	
Casi nunca	
Nunca	
Cuando surge un problema	

- P3** ¿Qué tres servicios o actividades de XXX utiliza con mayor frecuencia?

1º _____

2º _____

3º _____



EJERCICIO PRÁCTICO (cont.)

- P4** En su opinión, ¿en qué medida es XXX eficaz o ineficaz en cuanto a la representación de los intereses de las empresas ante los siguientes interlocutores?

	Muy eficaz	Bastante eficaz	No muy eficaz	Ineficaz	No sé
Consigne principales interlocutores					
p. ej., Gobierno					
órganos de la Administración					
público en general					

- P5** En su opinión, ¿cuál es la eficacia de XXX en los medios de comunicación?

	Muy eficaz	Bastante eficaz	No muy eficaz	Nada eficaz
Consigne medios de comunicación importantes con su nombre exacto				
p. ej., radio, televisión				
periódico nacional				
periódicos de negocios, etc.				

- P6** ¿Con qué frecuencia lee el periódico o revista XXXX? (indique su nombre)

Periódicamente	Ocasionalmente	Nunca

- P7** Si lee XXX (anote el título) periódica u ocasionalmente, califique su contenido en función de la utilidad que le depara.

	Muy útil	Útil	Sin utilidad	No la leo
Consigne secciones habituales y áreas cubiertas				
p. ej., Editorial				
Legislación sobre empleo				
Seguridad y salud,				
etc.				



EJERCICIO PRÁCTICO (cont.)

P8 En su opinión, ¿cuál es el grado de eficacia de los manuales y el sitio web de XXX para mantenerle informado?

	Muy eficaz	Bastante eficaz	No muy eficaz	Nada eficaz	No los he consultado
Consigne materiales de comunicación para los afiliados					
p. ej., sitio web					
Base de datos sobre relaciones laborales					
Informes de encuestas					
Boletines					

P9 Si tuviera que formular tres sugerencias a XXX para ayudarle a mejorar la atención de sus necesidades, ¿cuáles serían?

1ª _____

2ª _____

3ª _____

P10 ¿Existen servicios que XXX no presta actualmente y que, en su opinión, deberían ofrecerse?

☐ Sí ☐ No

Si la respuesta es afirmativa, justifíquela _____



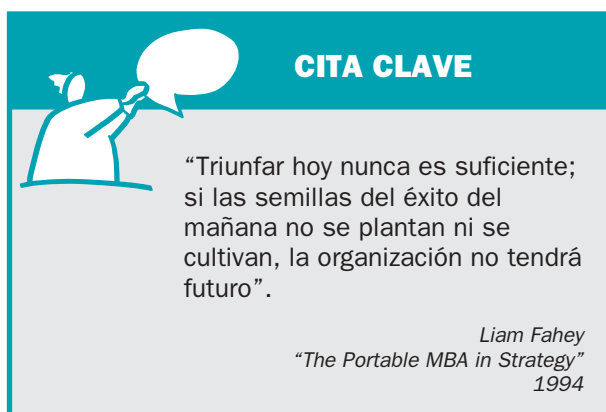
EJERCICIO PRÁCTICO (cont.)

Q11 Sírvase indicar en qué medida se muestra conforme o disconforme con cada una de las siguientes afirmaciones acerca de XXX en relación con el servicio que presta a su organización.

	Plenamente de acuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La gama de servicios prestados cubre nuestras necesidades empresariales				
XXX comprende nuestra actividad empresarial y sus necesidades				
Recibimos un servicio profesional y atento				
El personal de XXX se muestra competente en las áreas que cubre				
Recibimos respuestas rápidas y eficaces a nuestras consultas				
XXX responde con prontitud y eficacia a las cuestiones en materia de políticas				
Recibimos un valor adecuado a cambio de nuestro dinero				
XXX colabora con nosotros en la mejora de la eficacia y la efectividad de nuestra empresa				
XXX comprende y apoya a las pequeñas empresas				

Determinación de las prioridades de la organización

Armado con sus conclusiones extraídas de los análisis FODA y PEST, y el resultado de su encuesta entre los afiliados o los grupos focales, el equipo de planificación se encontrará en condiciones adecuadas para plantear las opciones estratégicas y debatir prioridades.



Es en este terreno en el que se exigen verdaderas competencias en materia de planificación estratégica. Se requiere una evaluación cualificada del entorno actual y del posible entorno futuro. Sobre la base de tal evaluación, se plantearán oportunidades para reforzar la organización. Al valorar estas posibles oportunidades, el equipo de planificación debe comprobar la conformidad estratégica con la declaración de misión, examinar los competidores actuales y posibles y sus virtudes relativas, así como las virtudes y los defectos internos de la propia organización de empleadores. El equipo de planificación deberá plantearse el modo de reforzar las virtudes y de atenuar o eliminar los defectos. Cabe recordar aquí la matriz FODA descrita anteriormente, que permite demostrar el planteamiento adoptado por su organización respecto a las prioridades estratégicas. La matriz adoptará las formas siguientes:

En las **estrategias F – O** se persiguen oportunidades que encajan adecuadamente con las fortalezas de la organización.

En las **estrategias D – O** se corrigen defectos para aprovechar oportunidades.

En las **estrategias F – A** se determinan las maneras en que la organización puede utilizar sus fortalezas para reducir su vulnerabilidad a las amenazas externas.

En las **estrategias D – A** se establece un plan defensivo para evitar que las debilidades de la organización transformen a ésta en una entidad altamente susceptible a las amenazas externas.

Conseguir un acuerdo respecto a las prioridades estratégicas

Probablemente, sus prioridades corresponderán a dos áreas diferenciadas: servicios de representación (o defensa de intereses), y servicios directos a los afiliados.

Cuando el equipo de planificación haya formulado sus conclusiones sobre su visión de las áreas de acción prioritarias, deberá dirigirse nuevamente a la Junta para debatir tales propuestas con detenimiento. Si se pretende adoptar esas prioridades y llevarlas a la práctica con acciones, la Junta deberá mostrarse plenamente de acuerdo con ellas. Avanzar en dicho análisis y transformar las áreas prioritarias en objetivos estratégicos en esta fase modificarán la naturaleza del debate en el seno de la Junta. El objetivo aquí es iniciar un debate concienzudo sobre las prioridades generales. La adopción de objetivos y planes de trabajo tenderá a desplazar el debate hacia la consideración de argumentos detallados cuando se requiere un análisis estratégico a escala superior. Llegados a este punto, puede resultar útil considerar el examen de las prioridades propuestas junto con una selección del personal de la organización de empleadores y con uno o varios grupos reducidos de afiliados, con el fin de garantizar que dichas prioridades son conformes con las necesidades primordiales de los miembros de la organización.

Para el equipo de planificación, el debate en la Junta no sólo permitirá el acuerdo respecto a las áreas prioritarias en materia de políticas, sino que también posibilitará el conocimiento de la visión de dicho órgano respecto al modo en que tales prioridades deben materializarse en objetivos y planes de trabajo.



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA CONSECUCCIÓN DE ACUERDOS RESPECTO A LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

- ☐ ¿Ha establecido un calendario de planificación para su estrategia?
- ☐ ¿Ha llevado a cabo un análisis interno y externo mediante la técnica FODA u otra similar?
- ☐ ¿Ha efectuado una encuesta entre los afiliados o ha celebrado sesiones con grupos focales de afiliados?
- ☐ ¿Ha elaborado una lista de opciones estratégicas?
- ☐ ¿Ha elaborado una propuesta de lista de opciones estratégicas?
- ☐ ¿Ha examinado dicha propuesta con un grupo de afiliados seleccionados?
- ☐ ¿Ha examinado dicha propuesta con un determinado grupo de miembros del personal?
- ☐ ¿Ha sido revisada y aprobada dicha propuesta por la Junta de la organización?

Sección 5

Concreción de prioridades estratégicas en objetivos y planes de trabajo

CITA CLAVE

“Una estrategia está compuesta por un 1% de formulación y un 99% de ejecución”

*Thomas Edison,
inventor estadounidense,
1847 – 1931*

Al alcanzar esta etapa, la Junta de la organización habrá adoptado una decisión firme respecto a las áreas que constituirán prioridades a lo largo del calendario de planificación elegido. Para el equipo de planificación, es el momento en que otros miembros de la organización deberán ampliar mucho más su participación en el proceso. Los objetivos deberán ser asumidos por aquéllos que se encarguen de su ejecución, lo que resultará difícil si se percibe que tales objetivos detallados son impuestos desde el exterior o por escalas jerárquicas superiores.

Un objetivo estratégico define el fin preciso que se persigue de tal modo que permite a cada gestor elaborar los planes de trabajo detallados necesarios para garantizar que se cumple. Por otra parte, la organización puede calibrar en qué medida se ha alcanzado el objetivo perseguido. La definición de los objetivos estratégicos debe posibilitar que se garantice la ejecución de la misión de la organización, el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas y la atenuación de amenazas y debilidades.

La mayoría de los gestores conocen el acrónimo SMART con el que se alude en inglés a la fijación de determinados objetivos. Son los siguientes:

En colaboración con los equipos de ejecución, el equipo de planificación puede elaborar el borrador de los objetivos estratégicos de la organización. El intercambio y posterior ordenación de ideas constituye un proceso útil en esta etapa. Posteriormente, los objetivos pueden refinarse y clasificarse en orden de prioridad. Cada objetivo debe contener un fin preciso y medible, así como la designación de la persona responsable. En cualquier caso, recuerde que:

- si una organización establece 27 objetivos prioritarios es como si no hubiera fijado ninguno; y
- cuando todos son responsables de la consecución de un objetivo, nadie asume la responsabilidad.

La lista de mayor extensión sobre las características de los objetivos fundamentados que figura a continuación se ha extraído de la *Guía para la gerencia de organizaciones empresariales*, de González Marroquín, de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT.

ESPECÍFICO	¿Se especifica en los objetivos lo que se pretende conseguir?
MEDIBLE	¿Es posible medir el grado de consecución de los objetivos?
ALCANZABLE	¿Es posible lograr los objetivos?
REALISTA	¿Es realista considerar que puede alcanzar los objetivos fijados con los recursos de que dispone?
VINCULADOS A UN PLAZO	¿Cuándo desea alcanzar los objetivos fijados?



PRÁCTICAS MÁS EFICACES

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

1. Los objetivos deben ser resultado de la participación de todos aquellos responsables de su ejecución. No deben imponerse desde el exterior.
2. Han de adecuarse a la misión o declaración de intenciones de la organización y ser compatibles con éstas. Deben ser coherentes y conformes con los fines de la organización.
3. Deben implicar un reto razonable; es decir, deben caracterizarse por una cierta amplitud en su alcance.
4. Han de ser realistas y viables.
5. Deben establecerse claramente por escrito.
6. Deben ser actualizados y adaptados a la realidad, lo que exige su revisión periódica.
7. El número de objetivos debe ser limitado y razonable. Una cifra excesiva minará la consecución de los más importantes. Debe mantenerse un número reducido de ellos.
8. Han de clasificarse jerárquicamente; es decir, deberán establecerse prioridades al respecto.
9. Deben ser concretos y medibles; la ambigüedad ha de evitarse. No deben utilizarse expresiones generales como “maximizar”, “minimizar”, “tan pronto como sea posible”, “mejorar” o “hacer todo lo posible”.
10. Los objetivos deben ser coherentes entre sí. En consecuencia, los fijados a corto plazo (semana, mes) deben vincularse a los de medio plazo (trimestre, semestre) y éstos, a su vez, a los de largo plazo (año, quinquenio, etc.).

Con una lista de objetivos estratégicos a mano, el equipo de planificación puede redactar el primer borrador del plan estratégico. Dicho plan debe comenzar con la declaración de misión. Luego consigne las prioridades estratégicas y los objetivos que permitirán su consecución. El equipo de planificación deberá contar con la revisión y aprobación de la Junta antes de seguir adelante.

Organizar la ejecución del plan

Todo cambio importante propuesto respecto al funcionamiento de la OE o el número de servicios que ofrece tendrá repercusiones para su organización. Es posible que se requiera contratar personal, que parte de la plantilla deba cambiar de

puesto y que la propia estructura de la organización deba modificarse para centrarse en la atención de las prioridades. Estas necesidades y cambios se habrán considerado con detenimiento en los trabajos preparatorios, pero es ahora cuando debe formularse la estrategia global de la organización para ejecutar el plan. La estructura de las organizaciones y la gestión de sus cambios escapan al alcance de la presente guía. Baste con decir que deberá dedicar tiempo a considerar el modo de procurar la transformación de la organización.

Presupuestar el plan

Probablemente, se formularán propuestas para emprender nuevas iniciativas y planes para detener algunas tareas previamente iniciadas.

Durante las labores de evaluación que dieron lugar al establecimiento de objetivos, el personal de finanzas habrá participado casi con toda seguridad, y las cuestiones de los costos y de su recuperación se habrán debatido exhaustivamente. De hecho, es probable que algunos de los objetivos tengan que ver con la ampliación del número de afiliados o la oferta de nuevos servicios que, al menos, cubran sus costos. La tarea del contador consiste en esta fase en elaborar un presupuesto que apoye la ejecución de la estrategia. Esta tarea servirá como comprobación real del propio plan y, probablemente, permitirá detectar lagunas de recursos que tendrán que cubrirse mediante la revisión de ciertos objetivos o la modificación de algunos de los supuestos financieros relacionados con los costos o los ingresos.

La presupuestación, el análisis financiero y la elaboración de informes en las organizaciones de empleadores constituyen una materia compleja que queda al margen del ámbito de aplicación de esta guía. No obstante, resulta crucial que se efectúen evaluaciones financieras del plan adecuadas en esta fase. Después de todo, ninguna Junta o Asamblea General suscribirán un plan estratégico que no se haya presupuestado debidamente.

Redactar y aprobar el plan

En esta fase puede elaborarse el primer borrador del plan estratégico definitivo. Este documento recibirá en última instancia la conformidad de la Junta y, probablemente, de la Asamblea General, y se presentará a todos los afiliados de la organización.

El borrador debe contener:

- una introducción a cargo del Presidente;
- un resumen ejecutivo;
- material de referencia relativo a la evolución de la organización y al cambio del entorno exterior;
- la declaración de misión;
- las prioridades estratégicas;
- los objetivos estratégicos y las consecuencias financieras y organizativas de su ejecución;
- el modo en que se llevará el plan a la práctica;
- el modo en que se revisará el plan.

El primer borrador deberá ser revisado por la Junta, los altos directivos de la organización de empleadores y afiliados destacados. No debe consistir en una consulta superficial. Los que expresen su opinión deberán apoyar el plan o encargarse de ejecutar su contenido. El equipo de planificación y la Junta deben estar dispuestos a escuchar propuestas serias y a incorporarlas. Como resultado de este proceso, el plan puede pasar por tres o más borradores antes de que esté listo para presentarlo a los afiliados y solicitar su aprobación formal en la Asamblea General.

El plan estratégico constituirá un importante documento de trabajo y una herramienta fundamental con arreglo a la cual los afiliados juzgarán el éxito de la organización. Representará asimismo un instrumento de *marketing* para atraer a nuevos afiliados.

Merece la pena dedicar el tiempo necesario para optimizar el proceso de redacción y considerar métodos profesionales para presentar el plan.

Elaboración de planes de trabajo

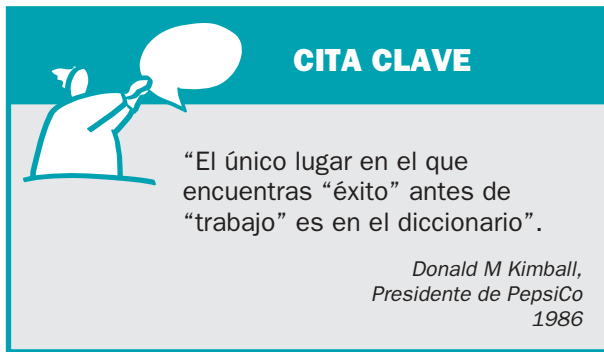


CITA CLAVE

“Aunque estés en el camino correcto, si te quedas sentado, te pasarán por encima.”

Will Rogers
humorista y showman
estadounidense
(1879 – 1935)

Los planes de trabajo permiten convertir los objetivos estratégicos en tareas ordinarias. Si no se encuentran vías eficaces para poner un plan en funcionamiento, éste se convertirá en un “trofeo de planificación estratégica” depositado en las estanterías de los miembros de la Junta y los altos directivos. En esta etapa, la tarea deja de ser asumida por el equipo de planificación y se convierte en responsabilidad del equipo operativo. Es aquí también cuando los procesos consultivos comienzan a rendir fruto. En ausencia del apoyo de las distintas partes interesadas, la puesta en práctica resultará imposible: los gestores y el personal encontrarán razones por las que el plan no pueda ejecutarse, y los altos directivos y los miembros de la Junta no estarán dispuestos a tomar la postura firme necesaria para que el plan se ponga en marcha.



Formular una estrategia es una cosa, ejecutarla, otra muy distinta. El modelo 7-S de McKinsey (que debe su nombre a dos consultores de McKinsey & Co y a los coautores del éxito de ventas en materia empresarial titulado “En busca de la excelencia”, de Robert Waterman y Tom Peters) representa un marco de amplia utilización para examinar la relación entre la formulación y la ejecución de estrategias. Ayuda a centrar la atención de los gestores en la importancia de vincular la estrategia elegida con diversas actividades que pueden afectar la ejecución.

El marco 7-S, creado originalmente como una forma de adoptar un planteamiento más amplio respecto a los problemas de la organización efectiva, brinda una herramienta para determinar la “viabilidad” de las estrategias. En dicho marco se sugiere que no basta con considerar la ejecución como una cuestión exclusivamente de estrategia y estructura, como se concebía tradicionalmente.

De acuerdo con la opinión tradicional generalizada, si se formula en primer lugar la estrategia adecuadamente, se obtiene una organización apropiada. En las culturas occidentales, de manera mayoritaria, cuando se piensa en organización, se piensa en estructura. Sin embargo, en la práctica, nos encontramos con que estas nociones son demasiado limitantes. Para considerar de manera global una nueva estrategia y los problemas que conlleva su ejecución, un gestor debe concebir la organización como una cultura única, y considerar la capacidad de ésta para lograr todo aquello que resulta verdaderamente fundamental (es decir, no táctico) en el marco de la modificación de una cultura en su conjunto en una determinada dirección.



EJERCICIO PRÁCTICO

En el marco 7-S se percibe la cultura como una función de siete variables (sin ningún orden específico):

- **estrategia:** planes para la asignación de los recursos escasos de una organización en el tiempo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos;
- **estructura:** modo en que las unidades de una organización se relacionan entre sí: divisiones funcionales centralizadas (de arriba abajo), descentralizadas (la tendencia en grandes organizaciones), matriz, red, *holding*;
- **sistemas:** procedimientos, procesos y rutinas que caracterizan el modo en que deben efectuarse tareas importantes. sistemas financieros, sistemas de contratación, promoción y evaluación del rendimiento, sistemas de información;
- **estilo:** estilo de la organización y modo en que se conducen los principales directivos en la consecución de los objetivos establecidos;
- **personal:** número y categorías de miembros del personal de la organización;
- **competencias:** capacidades específicas del personal o de la organización en su conjunto;
- **valor compartido:** aquél que defiende la organización y en el que ésta cree. Creencias y actitudes esenciales.

El marco 7-S de McKinsey debe percibirse como un conjunto de siete brújulas. Cuando las agujas se alinean, la empresa se encuentra “organizada” (véase la ilustración). Cuando no están alineadas, la empresa no está verdaderamente organizada, aún cuando su estructura mantenga una buena apariencia. Si un análisis 7-S pone de relieve que la ejecución estratégica resultará extremadamente difícil, los gestores pueden buscar otras opciones estratégicas, o seguir adelante y dedicar una especial atención a las áreas de no alineación indicadas en el marco.

El marco “7-S” de McKinsey



¿Quién debe formular los planes de trabajo?

En los casos en que los objetivos sean competencia de un único departamento, el gerente de éste deberá ser responsable de la formulación de un plan de trabajo operativo que garantice su consecución. Cuando los objetivos trasciendan las fronteras de la organización, deberá constituirse un equipo de proyecto encargado de elaborar los planes de trabajo. En este último caso, es fundamental que se haga responsable a una determinada persona de la elaboración del plan de trabajo... *“a menudo, una responsabilidad compartida es una responsabilidad eludida”*.

La formulación de planes de trabajo destinados a poner en práctica la estrategia de la organización no constituye una tarea única o aislada. Debe integrarse en la rutina regular del establecimiento y la medición de objetivos para departamentos, equipos y personas. La medida en que los planes de trabajo se integren en los objetivos de los departamentos o de las personas mediante los procesos de gestión y evaluación del rendimiento de la organización determinará el éxito de dichos planes.

La puesta en práctica del plan estratégico EQUIVALE al proceso de gestión y revisión empresarial, y NO es algo que corra paralelo a éste.



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN OBJETIVOS Y PLANES DE TRABAJO

- ☐ ¿Ha convenido su Junta una lista de prioridades estratégicas?
- ☐ ¿Cuenta con un número realista de prioridades estratégicas?
- ☐ ¿Ha trabajado con los equipos operativos apropiados para transformar tales prioridades en objetivos?
- ☐ ¿Cumple cada uno de sus objetivos las condiciones SMART?
- ☐ ¿Ha elaborado un borrador de plan estratégico en el que figure la misión, las prioridades y los objetivos de la organización?
- ☐ ¿Ha considerado las consecuencias organizativas del plan y ha planteado diversas estrategias para abordarlas?
- ☐ ¿Ha considerado las consecuencias presupuestarias del plan y las ha revisado en consecuencia?
- ☐ ¿Ha recibido su plan definitivo la aprobación de la Junta y la Asamblea General?
- ☐ ¿Ha puesto en marcha un proceso para la elaboración de planes de trabajo individuales, de equipo, de departamento y de la organización basados en los objetivos?
- ☐ ¿Ha revisado los posibles obstáculos a la ejecución mediante la aplicación de la técnica 7-S de McKinsey u otra similar?

Sección 6

Medición y revisión de avances

Una revisión sistemática de los avances alcanzados es fundamental para la ejecución del plan estratégico. La formulación y ejecución de sistemas de gestión del rendimiento constituye una vasta materia y queda al margen del ámbito de la presente guía. No obstante, es importante subrayar aquí que los procesos eficaces de gestión del rendimiento constituyen una parte integral de la ejecución de estrategias.

La revisión como parte regular del proceso empresarial

Es importante integrar el plan de negocios en los sistemas regulares de revisión del rendimiento de los que dispondrán ya la mayoría de las organizaciones. El objeto de la planificación estratégica no consiste en añadir tareas específicas de revisión, sino colocar el plan estratégico en el núcleo de los procesos existentes. Probablemente, la revisión periódica de la actividad empresarial incluirá reuniones semanales o mensuales de jefes y subordinados con miembros del personal, así como una entrevista anual para la evaluación del rendimiento. Mediante este método, se exige a todos los integrantes de la organización que informen periódicamente de sus avances en la consecución de los objetivos convenidos. Por otra parte, a muchas grandes organizaciones les resulta útil revisar el rendimiento de la consecución de los objetivos a escala de equipos o departamentos. La reordenación de prioridades puede debatirse en reuniones de departamento celebradas con periodicidad mensual o trimestral.

Cambio de prioridades

Cuando las organizaciones adoptan y ejecutan planes a lo largo de un período de tres a cinco años, la única certidumbre es que éstos cambiarán. No es excusa para no emprender una revisión estratégica, sino una forma de garantizar que los cambios de circunstancias y prioridades se revisen en un contexto estratégico. El plan estratégico es un documento de trabajo en evolución, no un modelo pormenorizado y estático para el éxito. Por ejemplo, la prioridad de las cuestiones puede pasar de baja a alta; los gobiernos cambian; el estado de la economía

nacional y mundial varía y surgen oportunidades para establecer alianzas, empresas conjuntas o fusiones.

Lo que importa en materia de planificación estratégica es disponer de un criterio de referencia respecto al que puedan revisarse y corregirse estas necesidades cambiantes. Existen ciertos cambios, como los de gobierno, o una crisis financiera nacional o internacional, que exigen una revisión exhaustiva de numerosos elementos del plan estratégico. El proceso de planificación tiene la finalidad de que la organización gane en adaptabilidad y agilidad en el tratamiento de problemas internos o crisis externas. Sin un plan, la organización es como una hoja sujeta a los cambios del viento.

Revisión del plan estratégico

Normalmente, conviene revisar el propio plan estratégico en el marco de una reunión anual con el equipo de dirección. Ésta debe dedicarse en exclusiva a la revisión de los avances alcanzados y llevará entre media jornada y un día. La revisión no es un punto del orden del día que deba añadirse a una reunión ordinaria de la dirección.

En la revisión anual debe abordarse:

- el avance de los departamentos y de la organización respecto a cada uno de los objetivos estratégicos. Resulta útil solicitar a los gestores responsables que realicen presentaciones formales;
- una revisión del contenido y la clasificación de prioridades de los objetivos estratégicos. El plan estratégico no es un documento estático y debe revisarse y corregirse para reflejar los cambios de circunstancias y las nuevas oportunidades;
- la adición o supresión de objetivos estratégicos.

Un resumen de esta revisión anual debe presentarse a la Junta de la organización de empleadores, en la que se procederá a su análisis. De conformidad con lo tratado en esta reunión, el informe anual a los afiliados deberá incluir una sección relativa al rendimiento de la organización en lo que respecta a la consecución de sus objetivos estratégicos.



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE MEDICIÓN Y REVISIÓN DE AVANCES

- ☐ ¿Dispone su organización de un sistema de gestión del rendimiento eficaz con el que se revise periódicamente el desempeño individual, de los equipos, de los departamentos y de la organización respecto a la consecución de objetivos?
- ☐ ¿Forma parte su proceso de revisión estratégica de este sistema periódico de informes de gestión y revisión del rendimiento?
- ☐ ¿Ha puesto en marcha un proceso para revisar su plan estratégico con periodicidad anual?
- ☐ ¿Examina formalmente su Junta el informe sobre su revisión del plan estratégico?

Sección 7

Modelo pormenorizado para la elaboración de un plan estratégico y de una lista de comprobación definitiva

El siguiente modelo pormenorizado para la elaboración de un plan estratégico se basa en el proceso seguido en la presente guía. El contenido de la guía se ofrece en formato de consulta resumido para su utilización como instrumento de planificación.

Cabe insistir aquí que existen muchas maneras de abordar la planificación estratégica. En la presente guía se pretende presentar el enfoque más adecuado para las organizaciones de empleadores que poseen recursos financieros limitados. Ello no significa que otros procesos no sean igualmente apropiados, que determinados elementos del proceso no puedan intercambiarse por instrumentos que cumplan una finalidad similar, o que no puedan añadirse otros.

El aspecto más importante que debe tenerse en cuenta es que los pasos fundamentales DEBEN seguirse de un modo u otro, y en el orden consignado. Son los siguientes:

- obtener el apoyo de los ejecutivos y la Junta;
- establecer una planificación del proceso;
- elaborar una declaración de visión y alcanzar un acuerdo sobre ésta;
- convenir prioridades estratégicas;
- convertir prioridades estratégicas en objetivos;
- transformar objetivos estratégicos en planes de trabajo;
- medir y revisar los avances.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – UN MODELO PORMENORIZADO PARA EL ÉXITO

ETAPA UNO OBTENCIÓN DE APOYOS

“OBJETIVO”

Garantizar que los altos ejecutivos y los miembros de la Junta se comprometan ya sea con la aplicación de un proceso de planificación estratégico como con la ejecución de sus resultados.

ACCIONES

- Preparar un análisis de las tendencias actuales y recientes en cuanto a la afiliación y la financiación de la organización.
- Definir los retos externos presentes y futuros de la organización.
- Predecir qué ocurrirá con la organización en los próximos tres a cinco años si continua por el mismo camino.

REVISIÓN Y ACUERDO

Los compromisos que requiere el proceso deben convenirse con el equipo de alta dirección y la Junta de la organización de empleadores.

ETAPA DOS ESTABLECIMIENTO DE UNA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

“OBJETIVO”

Establecer las principales fases y responsabilidades correspondientes al proceso de planificación estratégica.

ACCIONES

- Decidir quién elaborará el plan.
- Decidir el calendario de planificación.
- Esbozar la metodología del proceso de planificación que debe seguirse.
- Establecer plazos límite respecto a las principales fases del plan.
- Determinar los momentos en que órganos fundamentales como la Junta y la Asamblea General deberán intervenir en el proceso o adoptar decisiones.
- Incorporar al programa de la Junta las cuestiones que requieren su acuerdo.
- Decidir si intervendrán consultores y, en caso afirmativo, su tipo de participación.
- Formular un presupuesto.

REVISIÓN Y ACUERDO

El proceso de planificación debe convenirse con el equipo de alta dirección y la Junta.

ETAPA TRES CONVENIR UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

“OBJETIVO”

Elaborar una declaración de misión que reciba la aprobación de la Junta y que el personal y los afiliados de la organización apoyen activamente.

ACCIONES

- El equipo de planificación elaborará el borrador de la declaración de misión.
- Consultar al personal y a una muestra de afiliados de la organización respecto al borrador.
- Presentar el borrador revisado al equipo de alta dirección y a la Junta para su examen.
- Convenir formalmente la declaración de misión con la Junta.
- Comunicar la declaración de misión a las principales partes interesadas, incluido el personal, los afiliados y los interlocutores de la organización.

REVISIÓN Y ACUERDO

La declaración de misión debe constituir la fuente de consulta con los afiliados y los miembros del personal. Ha de recibir la aprobación de la Junta.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – UN MODELO PORMENORIZADO PARA EL ÉXITO (cont.)

ETAPA CUATRO CONVENIR PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

“OBJETIVO”

Revisar posibles alternativas estratégicas para la organización, elegir entre éstas y establecer prioridades estratégicas.

ACCIONES

- El equipo de planificación realizará análisis internos y externos utilizando el planteamiento FODA y las encuestas a afiliados y grupos focales.
- Elaborar una lista de posibles prioridades estratégicas.
- Efectuar un análisis de alternativas con respecto a los competidores.
- Presentar las prioridades propuestas al equipo de dirección ejecutivo o a la Junta para su análisis.
- Revisar las prioridades propuestas con afiliados destacados y miembros del personal.
- Convenir las prioridades estratégicas con la Junta

REVISIÓN Y ACUERDO

Las ideas propuestas deberán debatirse con la dirección ejecutiva o la Junta, así como con afiliados destacados y el personal de la organización de empleadores. La lista definitiva de prioridades deberá recibir la aprobación de la Junta.

ETAPA CINCO TRANSFORMAR PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN OBJETIVOS

“OBJETIVO”

Transformar las prioridades estratégicas convenidas en un número limitado de objetivos SMART.

ACCIONES

- El equipo de planificación establecerá objetivos SMART sobre la base de las prioridades convenidas.
- El equipo de planificación elaborará una propuesta de plan en la que se incluirá la declaración de misión, las prioridades estratégicas y los objetivos estratégicos.
- La Junta revisará y aprobará la propuesta de plan.
- Se revisará la propuesta de plan para determinar sus implicaciones para la organización, y decidir el modo de abordar los cambios.
- Se emprenderá una revisión financiera del plan, que se ajustará para adecuarse a las restricciones financieras.
- Se elaborará un plan definitivo que incluya una estimación de costos, el cual se convendrá con la Junta.
- Se presentará el plan a la Asamblea General para su aprobación.

REVISIÓN Y ACUERDO

La Junta revisará y aprobará la propuesta de plan y el plan definitivo con la estimación de costos.

El plan definitivo deberá recibir la aprobación de la Asamblea General.

ETAPA SEIS TRANSFORMAR LOS OBJETIVOS EN PLANES DE TRABAJO

“OBJETIVO”

Convertir los objetivos estratégicos convenidos en planes de trabajo individuales, de equipo, de departamento y de la organización.

ACCIONES

- Los objetivos estratégicos se facilitarán a los gestores de departamentos y a los equipos interdepartamentales para la elaboración de planes de trabajo.
- Estos planes deberán integrarse en los sistemas normales de determinación de objetivos.

REVISIÓN Y ACUERDO

El conjunto de planes de trabajo individuales deberá ser revisado y aprobado por el equipo de dirección ejecutiva.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – UN MODELO PORMENORIZADO PARA EL ÉXITO (cont.)

ETAPA SIETE MEDICIÓN Y REVISIÓN DE AVANCES

“OBJETIVO”

Garantizar que existe un proceso para medir el rendimiento con arreglo a los planes de trabajo individuales, de equipo, de departamento y de la organización. Establecer un proceso regular en virtud del cuál el propio plan estratégico pueda revisarse periódicamente.

ACCIONES

- Los planes de trabajo deberán integrarse en los sistemas normales de evaluación y gestión del rendimiento de la organización.
- La Junta deberá revisar las prioridades y objetivos estratégicos con periodicidad anual.

REVISIÓN Y ACUERDO

La dirección ejecutiva deberá asegurarse de que exista un sistema para el seguimiento de los planes de trabajo. La Junta deberá emprender una revisión anual de prioridades y objetivos estratégicos.

Cabe incluir en esta fase la lista de “acciones recomendadas y que deben evitarse respecto a la planificación y la ejecución estratégicas”, a fin de ayudar a transformar la visión y los objetivos estratégicos en actuaciones ordinarias, creada por Rebecca Stanton-Reinstein. En dicha lista se reflejan los planteamientos más recientes en materia de formulación de estrategias eficaces y se propone que se otorgue prioridad a procesos

estratégicos singulares con reglas sencillas sobre el ajuste modular de las organizaciones para el aprovechamiento de oportunidades de mercado efímeras y el establecimiento de plazos evolutivos para emprender acciones estratégicas constantes. La lista se presenta en una página al margen de modo que pueda fotocopiararse fácilmente y utilizarse como herramienta en su proceso de elaboración de estrategias.

ACCIONES RECOMENDADAS Y QUE DEBEN EVITARSE DE STANTON-REINSTEIN

ACCIONES RECOMENDADAS	ACCIONES QUE DEBEN EVITARSE
Mantenga la sencillez y la sostenibilidad. Menos es más. Un plan eficaz no se mide en función de criterios cuantitativos. Su propósito es establecer fines y objetivos que orienten su trabajo durante los próximos uno o dos años. Limite tales fines y objetivos a una sola página, de modo que pueda gestionarlos.	No se detenga en más detalles de los necesarios ni establezca demasiados fines y objetivos. Un exceso de detalles, fines u objetivos da lugar a confusión, objetivos contradictorios, microgestión y fracaso en la ejecución.
Siga todos los pasos según se describen. Utilice la metodología de planificación por la que optó conforme fue concebida. La eligió a causa de su reputación. Aprenda de los éxitos de otros.	No se salte pasos ni los aborde parcialmente. Si adquiere un maletín caro, no le cambiará el asa de inmediato, ni le pondrá una correa diferente ni lo teñirá de otro color. Evite el exceso de intervencionismo si carece de datos que justifiquen sus cambios.
Manténgase fiel a la misión. La misión, aquello a lo que la organización aspira, resulta primordial para la planificación y la ejecución ordinaria. Antes de aceptar un fin, un objetivo, una estrategia o una táctica, o de emprender una acción, pregúntese “¿cómo contribuirá al cumplimiento de la misión?”	No emprenda acciones sólo porque “siempre se ha hecho así” o porque “creo que debemos hacerlo aunque no encaje con nuestra misión”. Si la misión no orienta sus decisiones, pasará por alto soluciones innovadoras, se apartará del camino correcto o se convertirá en un elemento reaccionario.
Utilice la actividad de “brain dump” o descarga de conocimientos para atenuar el impulso de iniciar el plan táctico de manera prematura. Usted es un táctico excelente que, enfrentado a un determinado problema, plantea soluciones con rapidez. Esta actuación resulta contraproducente en el ámbito de la planificación estratégica, en el que usted y su equipo deben establecer fines de alto nivel y objetivos específicos basados en la misión. Consigne todas las ideas del equipo. Reserve estas ideas, esta “descarga de conocimientos” hasta que se encuentre en condiciones para elaborar un plan táctico.	No comience a preparar las tareas antes de que se establezcan con claridad la misión, los fines y los objetivos. La misión determina el contexto de los fines, y éstos, el de los objetivos y los resultados específicos y medibles. Elija una táctica para lograr estos resultados a gran escala.
Mida, mida y mida. Seleccione medidas útiles y significativas respecto a la totalidad de fines, objetivos y tácticas. ¿Qué información necesita para adoptar decisiones? Recuerde el principio “mantenga la sencillez y la sostenibilidad”.	No eluda las mediciones porque en ocasiones planteen dificultades. La medición puede resultar difícil, especialmente cuando se trata de calibrar la satisfacción de los clientes, la eficacia o la moral de los empleados. Defina alguna forma de medir estos elementos intangibles, de modo que pueda estimar los avances alcanzados durante la ejecución.
Mida la calidad de los resultados, siempre que sea posible. La calidad mide el modo en que los clientes juzgan sus productos o servicios. De este modo se obtiene la mejor información para la toma de decisiones estratégicas, y se mantiene la prioridad otorgada a la misión y la atención del cliente.	No seleccione medidas de la productividad únicamente porque resulten más fáciles de definir. A pesar de su importancia, la productividad no le indicará si está creando un producto o un servicio deseado por el cliente. Siempre es posible crear productos inservibles a mayor velocidad. Cuando se otorga prioridad a la calidad, se logra una mayor productividad, ya que se reduce la necesidad de repetir tareas costosas.
Ofrezca asistencia, recursos, formación, orientación, dirección y tutoría con el fin de garantizar el éxito de todos. Resulta imposible obtener un buen rendimiento si no se dispone de todo lo necesario para afrontar la tarea en cuestión. La eficacia de un plan está vinculada a su ejecución, que depende de una adecuada gestión de los recursos humanos.	No coloque a las personas en determinadas situaciones sin brindarles lo que necesitan para acometer su labor. La delegación exige comprender lo que necesita una persona para realizar su trabajo y ofrecerle los medios requeridos. Sólo pueden exigirse responsabilidades respecto a lo que cada uno puede controlar.

Compilación de listas de comprobación

Esta sección de la guía concluye con una compilación de las listas de comprobación que figuran al término de las secciones 2 a 6.

La máxima utilidad de esta compilación reside quizá en su empleo como herramienta para auditar sistemas vigentes, con el fin de determinar las áreas en las que pueden efectuarse mejoras. Puede abordarse esta tarea de dos maneras. Por una parte, una vez leída la guía (si no realizó este ejercicio a la conclusión de cada sección), puede que desee medir el desempeño de su organización respecto a lo establecido en la planificación estratégica. Si fue compilando las listas de comprobación a medida que avanzaba en la lectura

de la guía, es posible que desee ahora comprobar cuál ha sido su valoración global. Por otra parte, puede utilizar la compilación de listas de comprobación como cuestionario dirigido a altos directivos de su organización, para ayudarles a determinar el grado de solidez de sus planteamientos actuales respecto a la planificación estratégica.

Éstos no son los únicos usos de la lista de comprobación. Puede emplearse como instrumento para el control de calidad del equipo de planificación, la dirección ejecutiva o la Junta de una organización de empleadores respecto al trabajo de planificación estratégica en curso, o como documento de planificación adicional para los responsables de la puesta en marcha de un plan estratégico.



LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – PUESTA EN MARCHA

- ☐ ¿Cuenta su organización con una declaración de misión por escrito?
- ☐ ¿Ha dado lugar tal declaración a la adopción de un plan estratégico?
- ☐ ¿Se transforma su plan estratégico en planes de trabajo?
- ☐ ¿Se publica su declaración de misión en el ámbito interno y externo?
- ☐ ¿Se publica su plan estratégico en el ámbito interno y externo?
- ☐ ¿Se publican sus planes de trabajo en el ámbito interno?
- ☐ ¿Cuenta con el compromiso necesario de su equipo de dirección y de la Junta para emprender una revisión de la planificación estratégica?
- ☐ ¿Estarán dispuestos su equipo ejecutivo y la Junta a adoptar las difíciles decisiones necesarias para que tal plan se ejecute?
- ☐ ¿Quién elaborará su plan?
- ☐ ¿Cuál será el calendario de elaboración del plan?
- ☐ ¿Qué proceso utilizará?
- ☐ ¿Qué ayuda necesitará, en principio?
- ☐ ¿Establecerá un presupuesto?
- ☐ ¿Quién dará el visto bueno al plan?



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE DECLARACIONES DE MISIÓN Y VISIÓN

- ☐ ¿Cuenta con una declaración de misión por escrito?
- ☐ ¿La ha revisado recientemente (en los tres últimos años)?
- ☐ ¿Participaron la Junta, el personal de la organización y los afiliados en la formulación de su declaración de misión?
- ☐ ¿Contiene su declaración de misión el “propósito”, las “actividades” y los “valores” de su organización?
- ☐ ¿Es su declaración de misión breve, sencilla y directa?
- ☐ ¿Es su declaración de misión convincente, estimulante y realista?
- ☐ ¿Es su declaración de misión significativa, inequívoca e inspiradora?
- ☐ ¿Puede considerarse que su declaración de misión es apasionante?
- ☐ ¿Comprueba periódicamente que las prioridades y los programas de trabajo coinciden con su declaración de misión?
- ☐ ¿Ocupa su declaración de misión un lugar destacado en su sitio *web*?
- ☐ ¿Utiliza su declaración de misión periódicamente en sus comunicaciones externas?



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA CONSECUCCIÓN DE ACUERDOS RESPECTO A LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

- ☐ ¿Ha establecido un calendario de planificación para su estrategia?
- ☐ ¿Ha llevado a cabo un análisis interno y externo mediante la técnica FODA u otra similar?
- ☐ ¿Ha efectuado una encuesta entre los afiliados o ha celebrado sesiones con grupos focales de afiliados?
- ☐ ¿Ha elaborado una lista de opciones estratégicas?
- ☐ ¿Ha elaborado una propuesta de lista de opciones estratégicas?
- ☐ ¿Ha examinado dicha propuesta con un grupo de afiliados seleccionados?
- ☐ ¿Ha examinado dicha propuesta con un determinado grupo de miembros del personal?
- ☐ ¿Ha sido revisada y aprobada dicha propuesta por la Junta de la organización?



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN OBJETIVOS Y PLANES DE TRABAJO

- ☐ ¿Ha convenido su Junta una lista de prioridades estratégicas?
- ☐ ¿Cuenta con un número realista de prioridades estratégicas?
- ☐ ¿Ha trabajado con los equipos operativos apropiados para transformar tales prioridades en objetivos?
- ☐ ¿Cumple cada uno de sus objetivos las condiciones SMART?
- ☐ ¿Ha elaborado un borrador de plan estratégico en el que figure la misión, las prioridades y los objetivos de la organización?
- ☐ ¿Ha considerado las consecuencias organizativas del plan y ha planteado diversas estrategias para abordarlas?
- ☐ ¿Ha considerado las consecuencias presupuestarias del plan y las ha revisado en consecuencia?
- ☐ ¿Ha recibido su plan definitivo la aprobación de la Junta y la Asamblea General?
- ☐ ¿Ha puesto en marcha un proceso para la elaboración de planes de trabajo individuales, de equipo, de departamento y de la organización basados en los objetivos?
- ☐ ¿Ha revisado los posibles obstáculos a la ejecución mediante la aplicación de la técnica 7-S de McKinsey u otra similar?



LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE MEDICIÓN Y REVISIÓN DE AVANCES

- ☐ ¿Dispone su organización de un sistema de gestión del rendimiento eficaz con el que se revise periódicamente el desempeño individual, de los equipos, de los departamentos y de la organización respecto a la consecución de objetivos?
- ☐ ¿Forma parte su proceso de revisión estratégica de este sistema periódico de informes de gestión y revisión del rendimiento?
- ☐ ¿Ha puesto en marcha un proceso para revisar su plan estratégico con periodicidad anual?
- ☐ ¿Examina formalmente su Junta el informe sobre su revisión del plan estratégico?

Sección 8

Qué opinan los expertos en ciencias empresariales

Esta sección ha sido concebida como una sección “autónoma”, opcional y multiuso de la guía. Ofrece una breve visión general de la bibliografía académica que más probablemente utilizarán los encargados de formular y ejecutar un planteamiento estratégico respecto a la gestión de las organizaciones de empleadores. Se reproducen algunos de los modelos de estrategia utilizados en el cuaderno de trabajo y se presentan en un contexto más académico. Puede emplearse como documento informativo de referencia general para todos aquellos que deseen intervenir en el proceso de formulación de estrategias, o en el contexto de la prestación de servicios de información y formación destinados a sus afiliados.

Planificación estratégica

Desde sus inicios, tras la Segunda Guerra Mundial, la evolución del campo de la gestión y la planificación estratégicas en el ámbito empresarial ha sido impresionante. Desde sus “modestos” comienzos como un contenido específico de los cursos generales de gestión en el plan de estudios de las escuelas de negocios, la gestión y planificación estratégicas se encuentran ahora firmemente consolidadas en el estudio de la actividad empresarial y sus organizaciones.

Las “cinco fuerzas” de Porter

Quizás, el mejor punto de partida para el proceso de planificación sea el análisis de los competidores. La figura más destacada en este campo es **Michael Porter**, profesor de la Facultad de Empresariales de Harvard y, probablemente, la autoridad académica de mayor prestigio en el mundo en el ámbito de los estudios empresariales. En la lista del *Institute for Strategic Change* de Accenture de los 50 principales “expertos en ciencias empresariales”, Porter figura como “el mejor en su campo”. Porter ha publicado 16 libros y más de 85 artículos. Su obra “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, publicada en 1980, ha alcanzado ya la cifra de 60 ediciones y ha sido traducida a 17 idiomas.

La aportación más conocida de Porter en el área del análisis de los competidores consiste en su “modelo de las cinco fuerzas”. Se basa en conceptos microeconómicos y en la idea de que una estrategia corporativa debe permitir abordar las oportunidades y las amenazas vinculadas al entorno externo de la organización. En dicho modelo se tienen en cuenta la oferta y la demanda, los productos complementarios y sustitutivos, la relación entre el volumen de producción y el costo de ésta, y las estructuras de mercado como el

Visión general del modelo de “las cinco fuerzas” de Porter



monopolio, el oligopolio o la competencia perfecta. Porter sugiere que el objetivo de la estrategia corporativa debe consistir en modificar estas fuerzas competitivas de un modo que mejore la posición de la organización. El modelo de Porter permite a los gestores empresariales efectuar un análisis de las fuerzas motrices en su respectivo sector. Sobre la base de la información derivada del análisis de las cinco fuerzas, los gestores pueden decidir el modo de influir en determinadas características de su área de interés empresarial, o de aprovechar éstas.

Las cinco fuerzas pueden describirse como sigue:

■ **BARRERAS A LA ENTRADA** – Cuanto más fácil le resulte a las nuevas empresas acceder al mercado, más encarnizada será la competencia. Los factores que pueden limitar la amenaza de las empresas de nueva incorporación se conocen como barreras a la entrada. Algunos ejemplos de tales barreras son:

- la lealtad a las grandes marcas;
- los costos fijos elevados;
- la escasez de recursos;
- los elevados costos de cambiar de empresa;
- las restricciones de la Administración o de la legislación.

■ **PODER DE LOS PROVEEDORES** – Alude al grado de presión que pueden ejercer los proveedores sobre una determinada empresa. Si la capacidad de repercusión de un proveedor es suficientemente elevada para afectar a los márgenes y volúmenes de una empresa, el poder de dicho proveedor puede calificarse de sustancial. Los proveedores pueden disponer de tal poder cuando:

- existen muy pocos proveedores de un determinado producto;
- no existen productos sustitutivos;
- el cambio a otro producto (de la competencia) resulta muy costoso;
- el producto es tan importante para los compradores que no pueden pasar sin él.

■ **PODER DE LOS COMPRADORES** – Alude al grado de presión que pueden ejercer los compradores sobre una determinada empresa. Si la capacidad de repercusión de un comprador es suficientemente elevada para afectar a los márgenes y volúmenes de una empresa, el poder de dicho comprador puede calificarse de sustancial. Los clientes pueden disponer de tal poder cuando:

- existe un número reducido de compradores;
- las compras suelen efectuarse en grandes volúmenes;

- el cambio a otro producto (de la competencia) resulta sencillo;
- el producto no reviste una enorme importancia para el comprador, y éste puede prescindir de aquél durante un determinado período de tiempo.

■ **AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS** – ¿Cuál es la probabilidad de que alguien se pase a un producto o un servicio de la competencia? Si el costo del cambio es bajo, la amenaza es seria. Este tipo de amenaza se ve influido por la similitud de los productos sustitutivos. Por ejemplo, si se produce una elevación sustancial del precio del té, es probable que los consumidores de este producto se pasen a una bebida como el café debido a sus similitudes con el té. En los casos en que los sustitutos son similares, éstos pueden percibirse desde la misma perspectiva que los productos de nuevo acceso.

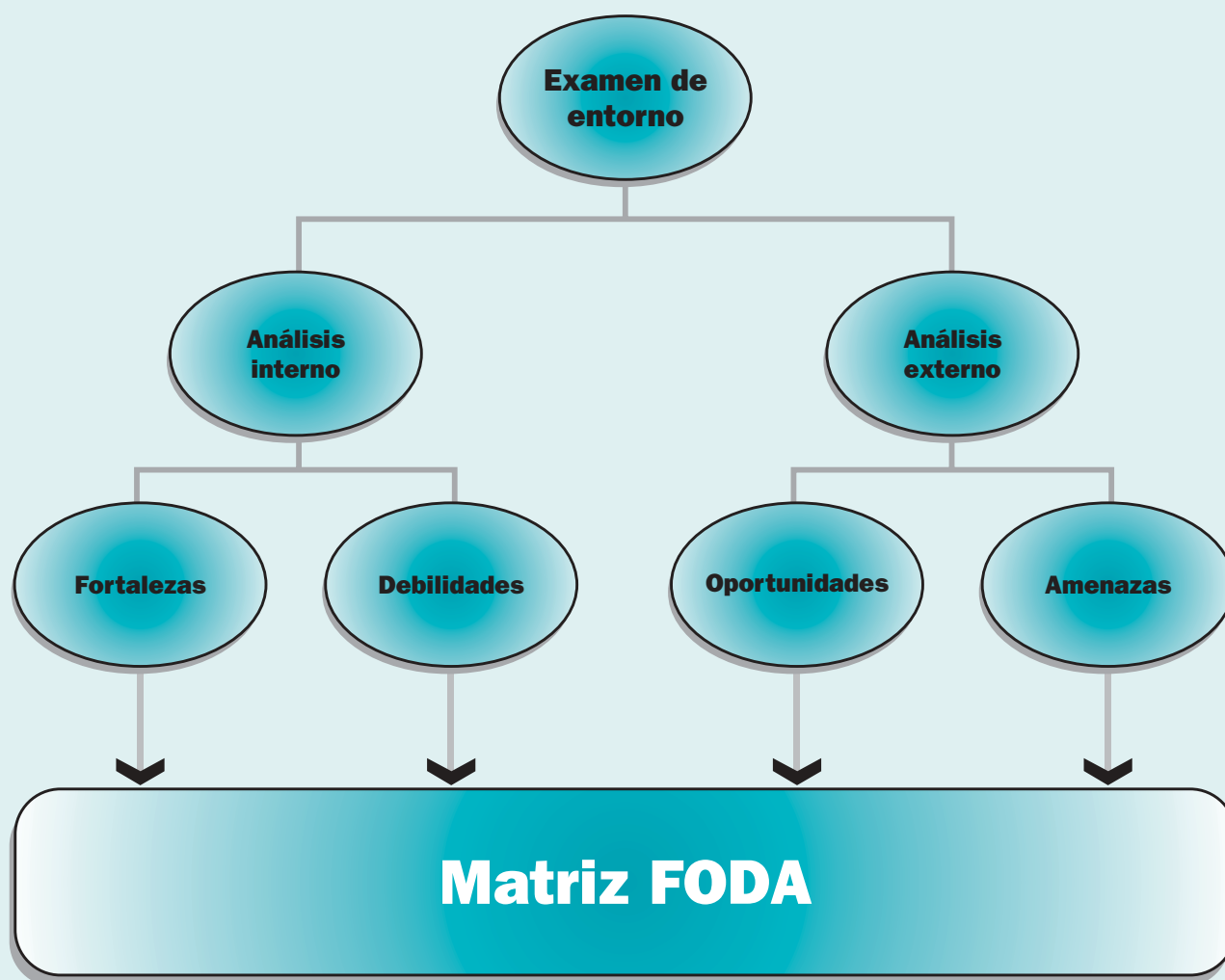
■ **RIVALIDAD** – Describe la intensidad de la competencia entre las empresas existentes en el sector. En los sectores altamente competitivos, suelen obtenerse rendimientos bajos debido al elevado costo de la competencia. Un mercado altamente competitivo puede derivarse de:

- la existencia de numerosos agentes de una dimensión similar; es decir, no existe ninguna empresa dominante;
- una escasa diferenciación entre los productos y los servicios de los distintos competidores;
- un sector maduro con muy escaso crecimiento. Las empresas sólo pueden crecer restando clientes a los competidores.

FODA y PEST

En el proceso de planificación estratégica, las cinco fuerzas de Porter se utilizan a menudo en combinación con un examen interno y externo del entorno en el que opera la empresa u organización. Con frecuencia, esta tarea se aborda mediante la utilización de dos instrumentos analíticos relativamente antiguos, pero probados y comprobados, conocidos por las siglas **FODA y PEST**.

El análisis FODA proporciona información de utilidad para adecuar los recursos y las capacidades de la empresa al entorno competitivo en el que opera. En este sentido, resulta fundamental para la formulación y la selección de estrategias. FODA es la sigla de **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**. En el diagrama que sigue se muestra el modo en que un análisis de esta índole encaja en un examen del entorno.



En los análisis FODA se efectúa una distinción primordial entre factores **internos** y **externos**: las *fortalezas* y las *debilidades* son factores **internos**. Por ejemplo, una virtud puede consistir en las capacidades teóricas y prácticas especializadas que posea en el ámbito de la comercialización. Un defecto puede ser la carencia de un nuevo producto. Las *oportunidades* y las *amenazas* son los factores **externos**. Por ejemplo, una oportunidad puede consistir en el desarrollo de un canal de distribución como Internet, o en un cambio de estilo de vida de los clientes que pueda elevar la demanda de los productos de la compañía. Una amenaza puede consistir en la irrupción de un nuevo competidor en un importante mercado existente, o en un cambio tecnológico que convierta a los productos actuales en potencialmente obsoletos.

En el análisis FODA se sugiere que una organización no debe perseguir siempre necesariamente las oportunidades más lucrativas. Puede que tenga más posibilidades de obtener una ventaja competitiva mediante la determinación del encaje entre las virtudes de la organización y las oportunidades que se vayan presentando. En algunos casos, la organización puede corregir un defecto con el fin de prepararse para aprovechar una oportunidad apremiante.

Al objeto de desarrollar estrategias en las que se tenga en cuenta el perfil FODA, puede construirse una matriz de estos factores. La **matriz FODA** se muestra a continuación.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias F – O	Estrategias D – O
Amenazas	Estrategias F – A	Estrategias D – A

- En las **estrategias F – O** se persiguen oportunidades que encajan adecuadamente con las fortalezas de la empresa.
- En las **estrategias D – O** se corrigen debilidades para aprovechar oportunidades.
- En las **estrategias F – A** se determinan las maneras en que la organización puede utilizar sus fortalezas para reducir su vulnerabilidad a las amenazas externas.
- En las **estrategias D – A** se establece un plan defensivo para evitar que las debilidades de la empresa la transformen en una entidad altamente susceptible a las amenazas externas.

Cabe destacar que el análisis FODA puede ser muy subjetivo. Dos personas raramente obtienen una misma versión de un análisis FODA, aún cuando se les facilita la misma información acerca de la misma actividad empresarial y su entorno. En consecuencia, es mejor emplear los análisis FODA en el trabajo en grupo y como orientación, más que como recetas. La adición y ponderación de criterios respecto a cada factor puede elevar la validez del análisis.

El **análisis PEST**, utilizado a menudo para completar el modelo de las cinco fuerzas y el análisis FODA, es un marco utilizado para examinar el macroentorno estratégico externo en el que trabaja su organización. **PEST** es una sigla de los siguientes factores:

- **políticos;**
- **económicos;**
- **sociales;**
- **tecnológicos.**

Los factores PEST desempeñan un papel importante en las oportunidades de creación de valor agregado de una estrategia. No obstante, suelen ser ajenos al control de la organización y, por tanto, reciben en general la consideración de amenazas u oportunidades.

Puesto que los factores macroeconómicos difieren en función del continente, el país o, incluso, la región, los análisis PEST han de efectuarse con la debida agregación. En un país con fuertes diferencias regionales, podrá efectuarse a escala regional. En el cuadro que figura a continuación se ofrecen ejemplos de factores PEST habituales.

Políticos (incluidos legales)	Económicos	Sociales	Tecnológicos
Normativa y protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la Administración
Políticas fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances tecnológicos
Normativa sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto público	Movilidad laboral y social	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Políticas en materia de desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tributación	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica
Organización y actitud de la Administración	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la energía
Estabilidad política	Etapas del ciclo empresarial	Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	(Cambios en) Internet

La ejecución de un análisis PEST es un proceso relativamente simple, y puede efectuarse mediante talleres, en los que se apliquen técnicas de intercambio de ideas (*brainstorming*). Cabe señalar que, en ocasiones, se utilizan formas ampliadas del análisis PEST, como SLEPT (que incluye factores legales), o STEEPLE: factores sociales/demográficos, tecnológicos, económicos, medioambientales (naturales), políticos, legales y éticos, etc.

El modelo 7-S de McKinsey

Formular una estrategia es una cosa, ejecutarla, otra muy distinta. El **modelo 7-S de McKinsey** (que debe su nombre a dos consultores de McKinsey & Co, **Robert Waterman** y **Tom Peters**) es un marco ampliamente debatido para examinar la relación entre la formulación y la ejecución de estrategias. Ayuda a centrar la atención de los gestores en la importancia de vincular la estrategia elegida con diversas actividades que pueden afectar a la ejecución.

El marco 7-S, creado originalmente como una forma de adoptar un planteamiento más amplio respecto a los problemas de la organización efectiva, brinda una herramienta para determinar la “viabilidad” de las estrategias. En dicho marco se sugiere que no basta con considerar la ejecución como una cuestión exclusivamente de estrategia y estructura, como se concebía tradicionalmente.

De acuerdo con la opinión tradicional generalizada, si se formula en primer lugar la estrategia adecuadamente, se obtiene una organización apropiada. En las culturas occidentales, de manera mayoritaria, cuando se piensa en organización, se piensa en estructura. Sin embargo, en la práctica, nos encontramos con que estas nociones son demasiado limitantes. Para considerar de manera global una nueva estrategia y los problemas que conlleva su ejecución, un gestor debe concebir la organización como una cultura única, y considerar la capacidad de ésta para lograr todo aquello que resulta verdaderamente fundamental (es decir, no táctico) en el marco de la modificación de una cultura en su conjunto en una determinada dirección.

En el marco 7-S se percibe la cultura como una función de siete variables (sin ningún orden específico):

- **estrategia:** planes para la asignación de los recursos escasos de una organización en el tiempo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos;
- **estructura:** modo en que las unidades de una organización se relacionan entre sí: divisiones funcionales centralizadas (de arriba abajo), descentralizadas (la tendencia en grandes organizaciones), matriz, red, *holding*;
- **sistemas:** procedimientos, procesos y rutinas que caracterizan el modo en que deben efectuarse tareas importantes. sistemas financieros, sistemas de contratación, promoción y evaluación del rendimiento, sistemas de información;
- **estilo:** estilo de la organización y modo en que se conducen los principales directivos en la consecución de los objetivos establecidos;
- **personal:** número y categorías de miembros del personal de la organización;
- **competencias:** capacidades específicas del personal o de la organización en su conjunto;
- **valor compartido:** aquél que defiende la organización y en el que ésta cree. Creencias y actitudes esenciales.

El marco 7-S de McKinsey debe percibirse como un conjunto de siete brújulas. Cuando las agujas se alinean, la empresa se encuentra “organizada” (véase la ilustración). Cuando no están alineadas, la empresa no está verdaderamente organizada, aún cuando su estructura mantenga una buena apariencia. Si un análisis 7-S pone de relieve que la ejecución estratégica resultará difícil, los gestores pueden buscar otras opciones estratégicas, o seguir adelante y dedicar una especial atención a las áreas de no alineación indicadas en el marco.

Visión general del modelo 7-S de McKinsey



La visión de Mintzberg sobre la estrategia

A fin de evitar los problemas de ejecución que predice el análisis 7-S, puede que resulte útil considerar la diferencia entre planificación y pensamiento estratégico. En opinión de **Henry Mintzberg**, los gestores deben abordar las primeras etapas de la planificación estratégica como un esfuerzo de programación, articulación y elaboración de estrategias preexistentes. Después, es posible volver a lo que debe ser el proceso de formulación de estrategias: “recabar lo que el gestor aprende de todas las fuentes (tanto las ideas no contrastadas extraídas de sus experiencias personales y de las de otros en el conjunto de la organización, como los datos contrastados derivados de estudios de mercado e iniciativas similares), y sintetizar posteriormente ese aprendizaje en una visión respecto a la dirección que debe seguir la empresa”.

Las “acciones recomendadas y que deben evitarse” de Stanton-Reinstein

En los planteamientos más recientes sobre formulación de estrategias eficaces se propone que se otorgue prioridad a procesos estratégicos singulares con reglas sencillas sobre el ajuste modular de las organizaciones para el aprovechamiento de oportunidades de mercado efímeras y el establecimiento de plazos evolutivos para emprender acciones estratégicas constantes. Algunos autores, como **Rebecca Stanton-Reinstein**, sugieren que el proceso se desglose en instrumentos simples como la lista de “acciones recomendadas y que deben evitarse” (véase más adelante), para facilitar la transformación de una visión y unos objetivos estratégicos en actuaciones diarias.

En esta breve sección se ofrece una visión general de algunos de los más importantes instrumentos y conceptos de planificación estratégica, haciendo hincapié en aquéllos que, con mayor probabilidad, serán de interés para los que trabajan en organizaciones de empleadores. No se ha pretendido que sea exhaustiva y, necesariamente, se pasan por alto algunos de los grandes nombres e ideas en el campo de la estrategia organizativa. Si desea saber más acerca de las ideas presentadas anteriormente, o consultar la obra de otros autores, la sección sobre otras lecturas que figura más adelante le servirá de guía.

ACCIONES RECOMENDADAS Y QUE DEBEN EVITARSE DE STANTON-REINSTEIN

ACCIONES RECOMENDADAS	ACCIONES QUE DEBEN EVITARSE
Mantenga la sencillez y la sostenibilidad. Menos es más. Un plan eficaz no se mide en función de criterios cuantitativos. Su propósito es establecer fines y objetivos que orienten su trabajo durante los próximos uno o dos años. Limite tales fines y objetivos a una sola página, de modo que pueda gestionarlos.	No se detenga en más detalles de los necesarios ni establezca demasiados fines y objetivos. Un exceso de detalles, fines u objetivos da lugar a confusión, objetivos contradictorios, microgestión y fracaso en la ejecución.
Siga todos los pasos según se describen. Utilice la metodología de planificación por la que optó conforme fue concebida. La eligió a causa de su reputación. Aprenda de los éxitos de otros.	No se salte pasos ni los aborde parcialmente. Si adquiere un maletín caro, no le cambiará el asa de inmediato, ni le pondrá una correa diferente ni lo teñirá de otro color. Evite el exceso de intervencionismo si carece de datos que justifiquen sus cambios.
Manténgase fiel a la misión. La misión, aquello a lo que la organización aspira, resulta primordial para la planificación y la ejecución ordinaria. Antes de aceptar un fin, un objetivo, una estrategia o una táctica, o de emprender una acción, pregúntese “¿cómo contribuirá al cumplimiento de la misión?”	No emprenda acciones sólo porque “siempre se ha hecho así” o porque “creo que debemos hacerlo aunque no encaje con nuestra misión”. Si la misión no orienta sus decisiones, pasará por alto soluciones innovadoras, se apartará del camino correcto o se convertirá en un elemento reaccionario.
Utilice la actividad de “brain dump” o descarga de conocimientos para atenuar el impulso de iniciar el plan táctico de manera prematura. Usted es un táctico excelente que, enfrentado a un determinado problema, plantea soluciones con rapidez. Esta actuación resulta contraproducente en el ámbito de la planificación estratégica, en el que usted y su equipo deben establecer fines de alto nivel y objetivos específicos basados en la misión. Consigne todas las ideas del equipo. Reserve estas ideas, esta “descarga de conocimientos” hasta que se encuentre en condiciones para elaborar un plan táctico.	No comience a preparar las tareas antes de que se establezcan con claridad la misión, los fines y los objetivos. La misión determina el contexto de los fines, y éstos, el de los objetivos y los resultados específicos y medibles. Elija una táctica para lograr estos resultados a gran escala.
Mida, mida y mida. Seleccione medidas útiles y significativas respecto a la totalidad de fines, objetivos y tácticas. ¿Qué información necesita para adoptar decisiones? Recuerde el principio “mantenga la sencillez y la sostenibilidad”.	No eluda las mediciones porque en ocasiones planteen dificultades. La medición puede resultar difícil, especialmente cuando se trata de calibrar la satisfacción de los clientes, la eficacia o la moral de los empleados. Defina alguna forma de medir estos elementos intangibles, de modo que pueda estimar los avances alcanzados durante la ejecución.
Mida la calidad de los resultados, siempre que sea posible. La calidad mide el modo en que los clientes juzgan sus productos o servicios. De este modo se obtiene la mejor información para la toma de decisiones estratégicas, y se mantiene la prioridad otorgada a la misión y la atención del cliente.	No seleccione medidas de la productividad únicamente porque resulten más fáciles de definir. A pesar de su importancia, la productividad no le indicará si está creando un producto o un servicio deseado por el cliente. Siempre es posible crear productos inservibles a mayor velocidad. Cuando se otorga prioridad a la calidad, se logra una mayor productividad, ya que se reduce la necesidad de repetir tareas costosas.
Ofrezca asistencia, recursos, formación, orientación, dirección y tutoría con el fin de garantizar el éxito de todos. Resulta imposible obtener un buen rendimiento si no se dispone de todo lo necesario para afrontar la tarea en cuestión. La eficacia de un plan está vinculada a su ejecución, que depende de una adecuada gestión de los recursos humanos.	No coloque a las personas en determinadas situaciones sin brindarles lo que necesitan para acometer su labor. La delegación exige comprender lo que necesita una persona para realizar su trabajo y ofrecerle los medios requeridos. Sólo pueden exigirse responsabilidades respecto a lo que cada uno puede controlar.

Sección 9

Otras lecturas y fuentes de información sobre planificación estratégica y asociaciones empresariales

Obras y artículos de la bibliografía empresarial sobre planificación estratégica

Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw Hill.

Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791-800.

Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. Reino Unido: Prentice Hall International.

D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. Nueva York: Free Press.

Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, 17 (número especial): 55-84.

Dyer, J. H. 1997. "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.

Eisenhardt, K. M. y Sull, D. N. 2001. "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review*: 107-116.

Fahey, L. y Randall, R. M., 1994. *The portable MBA in strategy*. Londres: John Wiley and Sons.

Hitt, M. A., Gimeno, J., y Hoskisson, R. E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.

Houlden, B. 1993. *Understanding company strategy; an introduction to thinking and acting strategically*. Reino Unido: Blackwell.

Jarillo, J. C. 2003. *Strategic logic*. Nueva York. Palgrave Macmillan.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it". *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-177

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. 2001. *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.

McGahan, A. M., y Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?". *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. Nueva York: Harper and Row.

Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Nueva York: The Free Press.

Pettinger, R. 1996. *Introduction to corporate strategy*. Londres: Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

Prahalad, C. K., y Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.

Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Bostón, MA: Harvard Business School Press.

Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics*. Londres: Kogan Page.

Stanton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning*. Miami: Tobsus Press.

Waterman, R. H. y Peters, T. J. 1982. *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. Nueva York: Harper & Row.

Libros y guías sobre planificación estratégica relacionados con organizaciones de empleadores (e instituciones similares)

Allison y Kaye	<i>Strategic planning for non-profit organizations</i> (Nueva York, John Wiley & Sons, 1997).
Brennan	<i>A guide to strategic planning in employers' organizations – a training module</i> (Ginebra, Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, 1997).
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century</i> (Ginebra, Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, 1996).
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Ginebra, Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, 1992).
Gonzalez Marroquin	<i>Guía para la gerencia de organizaciones empresariales</i> (San José, Costa Rica, Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, 1997).
OIT	<i>Informe del Simposio Internacional de la OIT sobre el futuro de las organizaciones de empleadores</i> (Ginebra, Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, 1999).
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Ginebra, Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, 2001).
Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch y Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington, Departamento de la Pequeña y Mediana Empresa, Banco Mundial) n. d.

Organizaciones y sitios web de utilidad

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

La Oficina de Actividades para los Empleadores mantiene estrechos contactos con las organizaciones de empleadores en todos los Estados Miembros de la OIT. Lleva a cabo su labor desde las oficinas centrales de la OIT en Ginebra y a través de una red de especialistas en los equipos técnicos de esta organización en todo el mundo. Su función es facilitar el acceso a los recursos de la OIT para las organizaciones de empleadores, así como mantener informada a la Organización sobre los puntos de vista, inquietudes y prioridades de éstas. Además, promueve la cooperación internacional entre las organizaciones de empleadores y conduce un programa de actividades en todo el mundo.

ACTEMP constituye una puerta de acceso, a través de la cual los empleadores por medio de sus organizaciones nacionales pueden obtener la mejor información disponible sobre el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones laborales, y una amplia serie de temas concernientes al empleo y al mercado laboral.

La Oficina también lleva a cabo un programa de cooperación técnica que presta ayuda a las organizaciones de empleadores en los países en desarrollo y en las economías en transición. Esta tarea se cumple, principalmente, a través de proyectos financiados con los fondos de asistencia para el desarrollo, que aportan las naciones donantes.

El sitio web de ACTEMP tiene enlaces con las organizaciones nacionales de empleadores de todos los Estados Miembros de la OIT.

La Organización Internacional de Empleadores (OIE)

www.ioe-emp.org

Desde su creación en 1920, la Organización Internacional de Empleadores ha sido reconocida como la única organización en el plano internacional que representa los intereses de la empresa en materia de políticas sociales y laborales. Está integrada por 139 organizaciones nacionales de empleadores, que representan a 134 países.

La misión de la OIE es promover y defender los intereses de los empleadores en los foros internacionales, particularmente en la Organización Internacional del Trabajo, y con este fin trata de asegurar que las políticas internacionales, sociales y laborales, promuevan la viabilidad de las empresas y establezcan condiciones favorables al desarrollo empresarial y a la creación de empleo. Al mismo tiempo actúa como la Secretaría del Grupo de Empleadores en la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, en el Consejo de Administración de la OIT y en otras reuniones relacionadas con la OIT.

Para garantizar que la voz del empresariado se escucha en los planos nacional e internacional, la OIE participa activamente en la creación y capacitación de organizaciones representativas de los empleadores, particularmente en los países en desarrollo y en las economías en transición.

Center for International Private Enterprise (CIPE)

www.cipe.org

Este centro proporciona abundante material sobre fomento de capacidades en asociaciones empresariales.

Una organización de empleadores eficaz

Guía I Buen gobierno

Guía II Estrategia

Guía III Cabildeo

Guía IV Generación de ingresos

Este conjunto de guías titulado “**Una organización de empleadores eficaz**” ha sido creado para ayudar a los directivos, ejecutivos y gerentes de organizaciones de empleadores a crear y administrar tales organizaciones de forma más estratégica y eficaz.

Sus destinatarios principales son los encargados de establecer, crear y gestionar organizaciones nacionales de empleadores en los países en vías de desarrollo y en las economías en transición. No obstante, también proporcionará abundantes consejos a las organizaciones sectoriales y regionales creadas para representar y defender los intereses de los empleadores; y ayudará a gestionar las organizaciones nacionales de empleadores en los países desarrollados.

Ello sucederá especialmente en el caso de las organizaciones que estén considerando o llevando a cabo una revisión estratégica de su forma de funcionamiento.



ISBN: 92-2-317400-7



9 789223 174002

Oficina de Actividades para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza
Fax: (+41 22) 799 8948
Correo electrónico: actemp@ilo.org