



*En el sector del deporte a menudo encontramos organizaciones la estrategia de las cuales es considerada adecuada y eficaz. Una vez diseñada y puesta en marcha, se puede caer en el error de establecer una determinada manera de hacer sin plantear una revisión de la misma o una comprobación de su eficacia, especialmente cuando la actividad de la organización se desarrolla con éxito. Ahora bien, ¿goza nuestra estrategia de una buena “salud”? ¿Se trata de una estrategia fuerte, que nos ayuda a alcanzar el funcionamiento de la organización que buscamos? Si no es así, las debilidades de la misma se hacen evidentes en momentos de dificultad, pero los y las responsables deportivos tendrían que disponer de una herramienta para valorarla en cualquier otro punto de la vida de la organización.*

*Robert Simons, profesor en Harvard Business School, propone un método de evaluación de estrategias que muestra su funcionamiento delante de situaciones inesperadas o bajo fuertes presiones: el stress-test. Tras años de indagaciones en diferentes empresas, llega a las 7 preguntas principales que ponen a prueba nuestra estrategia y que, por lo tanto, pueden resultar un recurso válido para evaluarla. Una valoración que, aunque parta de cargos de elevada responsabilidad, tiene que implicar a todo el equipo de trabajo en la respuesta a estas cuestiones.*

## 1. ¿Quién es el cliente primario de la organización?

A pesar de que habitualmente suele haber diversos clientes a tener en cuenta en cualquier organización deportiva, es necesario priorizar uno de ellos. De esta identificación dependerá la distribución de nuestros recursos. A pesar de muchas empresas de seleccionar un sólo cliente como el prioritario, se trata de una acción imprescindible para el rendimiento de la organización, dado que un intento de satisfacer el máximo de distintos tipos de clientes, probablemente impedirá ofrecer un servicio óptimo.

Hay que tener presente que este cliente primario puede ir cambiando en función de la situación en que nos encontramos, sin olvidar que esto exigirá una reestructuración de nuestros recursos.

Imaginemos una cadena de centros de fitness gestionada junto una sede central donde se consideran como clientes primarios el perfil de usuario más predominante. Por ejemplo, abonados y abonadas de edad media. Así pues, el servicio se orientará hacia este colectivo y, mientras esta predominancia se mantenga en todos los centros, la estrategia funcionará. Ahora bien, delante de una diversificación de los perfiles de usuarios, que de lugar a un tipo de abonado mayoritario diferente en cada centro, el cliente primario tendrá que cambiar. En este caso, una posible solución sería dejar de dirigir los recursos directamente desde la sede central hacia a aquel colectivo y redistribuirlos en cada instalación dando la opción de que cada uno ponga el énfasis en su perfil de cliente predominante.

## 2. ¿De qué manera los valores fundamentales de la organización priorizan los stakeholders?




Los valores fundamentales de una organización tienen que reflejar la importancia relativa que tiene cada uno de sus stakeholders. En cada empresa se pone en primer lugar a uno de ellos (el equipo de trabajo, los clientes, organizaciones colaboradoras, etc.). Sea cual sea esta elección, es importante hacerla y comunicarla de manera eficiente. Se trata de una decisión tomada en función del valor que se quiera crear en la organización, de manera que se tiene que ir de acuerdo con los de su cultura.

En cualquier caso, se tiene que optar convencidamente por uno de ellos, evitando posturas confusas, actuando con coherencia y comunicando con claridad esta preferencia.

Algunas de las tendencias actuales apuntan al personal como el stakeholder prioritario: si éste está satisfecho, los clientes también lo estarán y, con su fidelización, las organizaciones colaboradoras también.

## 3. ¿Qué factores de éxito se están extinguiendo?

De una manera u otra, toda organización cuenta con unos criterios para valorar su rendimiento. Contrariamente a aquello que a menudo se cree, esta serie de factores de éxito no tienen que formar una lista inacabable de variables a tener en cuenta, sino que tenemos que considerar un número limitado. Hay tres razones principales por las cuales hacer un seguimiento y control atendiendo solo a algunos factores de éxito, concretamente, aquellos que puedan llevar nuestra estrategia al fracaso.

-  1. Delante de un excesivo nombre de factores, dirigentes y otro personal de la organización podría valorarlos según les convenga, modificando o haciendo una valoración subjetiva de aquellos que afectan a su puesto de trabajo.
-  2. Si se pretende cumplir con múltiples factores de éxito, se dará un coste de oportunidad que impedirá centrar la atención en aquello realmente relevante para el buen funcionamiento de la organización.
-  3. Aplicar demasiadas medidas de seguimiento resulta una barrera para la innovación. Imponiendo numerosas variables de éxito a las que ajustarse, se restringe el margen de actuación de los/las trabajadores/as y, con él, su creatividad.





## 4. ¿Qué límites estratégicos se han establecido?

Básicamente, se puede delimitar una estrategia de dos maneras:

- 👉 a) Indicando al equipo de trabajo lo que se tiene que hacer.
- 👉 b) Indicando lo que no se tiene que hacer.

Aparentemente, se podrían tomar estas dos vías por igual, pero la diferencia que las distingue llevará a una determinada manera de gestionar y influirá inevitablemente sobre sus resultados.

Si optamos por la primera opción, la actividad del personal estará mucho más marcada y, consecuentemente, dejaremos menos lugar a la innovación. Se trata de un método con el que se prioriza la seguridad y calidad de nuestro servicio, evitando al máximo errores que se puedan cometer a raíz del hecho de que los trabajadores y trabajadoras tomen responsabilidades libremente. En cambio, si preferimos los límites de una estrategia más flexible, nos limitaremos a decir lo que no se debe hacer. De esta manera, se da más importancia a la creatividad, ya que fuera de lo “prohibido”, el personal podrá desarrollar su actividad en un rango de actuación mucho más amplio. Algunos referentes del mundo empresarial aseguran que lo que define a una organización, no es tanto aquello que hace como aquello que deja de hacer, las opciones que rechaza.

## 6. ¿Hay un compromiso entre el personal de la organización para ayudarse?

Sentirse orgulloso de pertenecer a una organización, identificarse con el grupo que la forma, confiar y ser tratado con imparcialidad son las cuatro claves que aseguran el compromiso necesario para un buen trabajo en equipo.

De la misma manera que la falta de alguno de estos ítems pondría en peligro el deseo de colaboración entre el personal, la combinación de los cuatro favorece una toma de responsabilidad y un alcance del éxito compartido. En definitiva, consiguiendo estos atributos, los miembros de la organización se sentirán parte importante de la misma y lucharán conjuntamente para cumplir con sus objetivos.

## 7. ¿Qué incertezas estratégicas te preocupan?

Dado el entorno dinámico y cambiante en el que se encuentra toda organización, cualquier estrategia tiene que ser constantemente revisada y modificada, adaptándola a cada nueva situación. Para que esta adaptación se lleve a término correctamente, hay que controlar las incertezas que pueden hacer que una estrategia deje de ser válida. En otras palabras: hacer un seguimiento constante a los cambios que se vayan produciendo alrededor de la organización y ver como éstos afectan a nuestra estrategia.

### LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA



## 5. ¿De qué manera generarás tensión creativa?

Trabajar bajo cierta tensión lleva a una manera de hacer y de pensar creativa e innovadora, lo cual llega a ser algo necesario para conseguir unos buenos resultados. Así pues, hay que mantener esta tensión en la medida deseada, en función del grado de innovación que buscamos. Algunas técnicas para conseguirlo son:

- 👉 Poner objetivos exigentes, más allá de las metas habituales y las pequeñas mejoras.
- 👉 Establecer una clasificación de las personas que trabajan en la organización en función de su rendimiento. A pesar de los riesgos de los efectos negativos que esta medida pueda tener, es considerada un método justo que comunica a cada uno su posición.
- 👉 Dar responsabilidades superiores a las habituales que sobrepasen los límites de aquello que un trabajador normalmente controla. Así provocaremos que adopte nuevas y propias maneras de alcanzar el éxito.
- 👉 Implicar a las diferentes partes de la organización en la distribución de costes, de manera que puedan aportar propuestas de mejora.
- 👉 Establecer equipos transversales que organicen tareas comunes a todas las áreas de la organización para así romper rutinas, promover el intercambio de ideas y exigir al personal que dedica su atención a más de una unidad.

Esto implica un continuo seguimiento del entorno de la organización por parte de todos sus miembros, poniendo especial atención en los temas concretos que más le afecten. Para hacerlo, se recomienda disponer de un sistema de control donde las personas que trabajan en la organización puedan interactuar buscando respuestas a nuevos retos, ayudando a generar nuevos planes de actuación.

### La ejecución de la estrategia

Teniendo en cuenta las siete cuestiones presentadas, podemos concluir que en el momento de ejecutar una estrategia, la consigna a seguir es: seleccionar opciones basándose en principios lógicos, simples y claros. Son muchas las ocasiones en que se tiende a evitar hacer una selección de las opciones que se nos presentan, resistiéndonos a descartar algunas (se consideran a todos los clientes igualmente importantes, se definen multitud de factores de éxito o se propone un gran número de ideales en lugar de seguir unos valores fundamentales). Esta toma de decisiones es imprescindible para disponer de una estrategia sólida y contundente.

Una vez diseñada, solamente hay una manera de aplicarla seriamente: implicando todas las personas que forman parte de la organización en el seguimiento de la misma, debatiendo conjuntamente nueva información, cambios en el entorno y elecciones difíciles para finalmente elaborar nuevos planes de actuación. Un proceso donde dar respuesta a las siete cuestiones sería una buena herramienta para comprobar que nuestra estrategia está bien encaminada.