



Zeus Management Consultants
Tel. (55)56-35-2156
www.zeusconsult.com.mx

Reflexiones sobre Planeación Estratégica - Parte II - Implementando el Plan

escrito por Jorge Mohar

(Consultor Asociado de Zeus Management Consultants)

Una vez que tenemos definido el Plan Estratégico, ineludiblemente surge la pregunta ¿y ahora qué hacemos con él?

En el fondo todos coinciden en el deseo de que lo que costó tanto esfuerzo obtener ahora se cumpla, pero ¿cómo?

Algunos guardan el documento celosamente o lo comentan sólo con sus más allegados, dejando pasar el tiempo mientras se va añejando y se hace caduco.

Otros lo comparten igualmente con algunas personas de confianza consultándolo de vez en cuando, haciendo referencia a él en juntas esporádicas de comité de dirección o gerencia, suponiendo que con el simple hecho de comentarlo, los aludidos se "pondrán el saco" y empezarán a hacer algo para cumplirlo. Algunos de hecho lo hacen, pero no formalmente.

Dentro de los niveles directivos, hay quienes se llegan a concentrar en establecer tareas entre su propia gente y deciden tomar las riendas... pero sólo de algunos temas, los que suponen que les atañen. Incluso hay quienes llegan a establecer indicadores y buscan la forma de medir el cumplimiento de sus colaboradores.

Pero estos esfuerzos, pocos o muchos, no dejan de ser insuficientes mientras no se organice una acción común y decidida desde la "cabeza" de la organización orientada a implementar el Plan.

Y ahora surge una nueva pregunta ¿y cómo hacemos para implementarlo?

Normalmente la respuesta a esta pregunta se le delega a algún



Zeus Management Consultants
Tel. (55)56-35-2156
www.zeusconsult.com.mx

personaje importante dentro de la estructura –a una cabeza de área de nivel dirección o gerencia- que se avoca a la tarea de investigar sobre el tema. Esto puede llevar a tomar cualquiera de dos caminos:

a) Dependiendo de la especialidad del área a cuya cabeza se le haya encomendado dicha tarea, a veces se opta por decidir que internamente desarrollarán una solución “propia” que les permita lograr el objetivo de “implementar el plan” con recursos propios.

b) En otros casos, buscarán apoyo externo especializado y estarán dispuestos a invertir cierto monto de su presupuesto, aunque sin saber cuánto les podrá costar.

En el caso de la opción a) lo más probable es que acaben invirtiendo un buen de recursos en su investigación, misma que les llevará a desarrollar un método casero “apropiado” a sus necesidades que probablemente les resuelva parcialmente el problema.

Después de un tiempo de prueba –que puede ser largo- seguramente se percatarán que hace falta una herramienta informática que les facilite el trabajo. Y aquí pueden tomar cualquiera de dos caminos: decidir construirla nuevamente con recursos propios o bien adquirir una que ofrezca el mercado; en el primer caso nuevamente habrá que dedicar una buena cantidad de recursos para investigar y desarrollar una herramienta propia que finalmente es probable que resulte insuficiente para medir todo el alcance de su Plan Estratégico.

En el caso de decidir buscar un producto de algún proveedor externo, obviamente tratarán de que sea el que más “se adecue” al método desarrollado por ellos, lo cual será realmente muy difícil de conseguir. En el mejor de los casos puede ser que surja del mercado alguna oferta que les prometa desarrollar o adecuar algo ya hecho a sus necesidades y acaben automatizando lo que desde el principio –el método propio desarrollado por ellos mismos- es ineficiente.

Después de un tiempo normalmente largo, se dan cuenta que invirtieron una enorme cantidad de recursos en investigación, en realizar pruebas con grupos piloto, en tratar de desarrollar una herramienta propia para luego adquirir un producto “híbrido” que al final no sirve, y que



finalmente el Plan Estratégico se ha quedado no solamente sin implementar, sino que además ya es caduco.

¿Aquí qué error se cometió? El haber calculado erróneamente que una tarea de esta envergadura podía ser solucionada internamente, cuando para ello se requieren dos expertises: conocimiento y experiencia en metodología práctica, y tecnología adecuada.

Ahora, también es cierto que algunas organizaciones logran desarrollar una solución propia que resulta óptima y eficiente, pero seguramente después de una fuerte inversión de tiempo y dinero, sin contar lo que faltará para mantenerla actualizada y en constante evolución.

En el caso de la opción b), aquél director o gerente de área que decidió buscar apoyo externo especializado, por lo pronto es probable que llegue por Internet a algún sitio con información sobre Balanced Scorecard, Tableros de Control, Administración por Objetivos o por Resultados, etc. Es bueno revisar estos sitios para ver qué ofrece el mercado, pero hay que hacerlo con especial cuidado ya que, como en todos los rubros de los negocios que atraviesan por modas, la variedad de productos y propuestas es muy diversa, además de que no faltan los charlatanes.

Revisemos ahora cuatro pasos básicos para la implementación exitosa del Plan Estratégico:

Primero. Es importante revisar el Plan Estratégico y establecer algunas reglas básicas para su implementación.

Segundo. Debe existir un método para hacer las cosas y llevar a cabo una capacitación sistemática para enseñarlo, la improvisación sólo conducirá irremediablemente al fracaso. Existen muchos métodos, algunos efectivos y otros no tanto; muchos adolecen de ser incompletos y dejan las cosas a la mitad, lo que irremediablemente conlleva proceso de la implementación del Plan Estratégico al fracaso. Si se quiere tener éxito en la cruzada de implementar el Plan Estratégico, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Hay que contar con un buen método
- Hay que contar con una buena asesoría



- Hay que contar con una buena herramienta para administrar la información
- Hay que ser muy persistentes

Un consejo para ser asertivos en esta etapa es seleccionar con mucho cuidado el método, el asesor y la herramienta. Existe una marcada tendencia en el mercado a buscar los modelos de moda, las empresas de consultoría con nombres rimbombantes que "hacen de todo", y herramientas "certificadas" que son muy costosas pero resultan poco efectivas.

Tercero. Debe darse un seguimiento exhaustivo y permanente al avance de la implementación del Plan Estratégico y verificar periódicamente su cumplimiento. La idea de este seguimiento es tener siempre "el dedo en el renglón". Esta es la clave para mantener el enfoque en los objetivos planteados. Otro aspecto fundamental de esta etapa es la retroalimentación de los resultados parciales que se van obteniendo, así como del desarrollo de todo el proceso de medición.

Cuarto. El último paso tiene que ver con manejar ciclos de medición parciales dentro de los mismos ciclos anuales, ya sean mensuales, bimestrales, trimestrales o máximo cuatrimestrales en los que se "refresque" todo el sistema de objetivos.

Algunas premisas que la máxima autoridad de la organización (equipo directivo o gerencial) deberá tener en cuenta para implementar el Plan Estratégico con éxito:

1. Se debe estar convencido de querer implementar el plan estratégico
2. Deben establecerse reglas claras y equitativas para todos los que participen en el proceso
3. Es importante que se difunda de manera inteligente el plan estratégico y las reglas de operación: para ello hay que tomar en cuenta tiempos y gradualidad (no se puede exponer todo el contenido del Plan Estratégico a todo el personal), a través de diseñar estrategias de comunicación organizacional que se lleven a cabo de manera ordenada y sistemática
4. El cumplimiento del Plan Estratégico debe ser por compromiso y no por imposición; para ello, es fundamental tener la disposición de establecer acuerdos entre el personal, lo cual conlleva tiempo, pero es más eficaz ya que conducirá a cada persona a adquirir un entendimiento claro de la aportación que se espera de ella a través de su función
5. Los compromisos deben ser traducidos en términos de objetivos y metas, que sean medibles, que representen un reto alcanzable y que sean individuales, es



Zeus Management Consultants
Tel. (55)56-35-2156
www.zeusconsult.com.mx

decir, que tengan nombre y apellido; en el sector público existe una fuerte inclinación a establecer objetivos y metas a "áreas", "departamentos" y en el mejor de los casos a "puestos", lo que no acaba de cuajar en compromisos reales.

6. La implementación del Plan Estratégico es un proceso que requiere seguimiento, evaluación y retroalimentación de los resultados en forma permanente
7. A partir de la implementación del Plan Estratégico, las decisiones que se tomen deben ser consecuencia de los resultados que se van obteniendo y siempre deben ir enfocadas hacia la mejora continua
8. Idóneamente debe existir un esquema de reconocimiento por los resultados obtenidos
9. Se debe estar conciente de que la implementación del Plan Estratégico –si es la primera vez- provocará un cambio organizacional importante.
10. Hay que entender que la implementación del plan estratégico es un proceso de largo plazo; algunas metodologías pueden establecer compromisos e indicadores rápidamente, pero el seguimiento de su cumplimiento conlleva muchos obstáculos y detalles que se van salvando y afinando sólo con el tiempo.

Para mayor información:

Zeus Management Consultants
email: llozano@zeusconsult.com.mx
tel: (55)56-35-21-56
web: www.zeusconsult.com.mx