



Lic. Rafael Vargas
Coordinador de Planificación y
Desarrollo Institucional

El A-B-C de la Planificación Estratégica. Parte 1

Iniciaremos esta serie de artículos con dos cuestionamientos de autoevaluación institucional.

1. ¿Tiene su empresa su misión y visión por escrito y a la vista de todos?

Me atrevo a responder por ustedes y mi respuesta sería que más del 99.5% de los lectores de esta publicación, dirán que Sí las tienen...

2. ¿Entiende usted que su filosofía de negocio está reflejándose en los empleados de su empresa o departamento?

Para responder este cuestionamiento, utilizaremos un cuestionario muy similar al aplicado por uno de los gurús más reconocidos al hablar de liderazgo e integración de personal, el Dr. Stephen Covey, en su libro el 8vo Hábito. Utilizando preguntas similares me dispuse aplicar la encuesta en el Distrito Nacional, con una muestra de 467 empleados de múltiples ramas, categorías y sectores. Para mi sorpresa el estudio arrojó unos resultados extraordinariamente similares a los que fueron publicados en su libro, con una muestra de 33,000 estadounidenses.

Los resultados encontrados fueron los siguientes:

a. Solo el 31% de los encuestados dijeron comprender claramente lo que su empresa intentaba alcanzar a mediano/largo plazo.

b. Solo uno de cada cinco dijo sentirse entusiasmado por los objetivos de su departamento e institución y expresaron que veían cierta alineación entre sus tareas y los objetivos departamentales.

c. Solo la mitad se sentía satisfecho con el trabajo que realizaba al final de cada semana.

d. Solo el 15% tenía la sensación de trabajar en un entorno de gran confianza.

e. Solo el 14% creía que su organización fomentaba la comunicación abierta y respetuosa con las discrepancias que generan ideas nuevas y mejores.

f. Solo el 10% creía que la organización atribuía a las personas la responsabilidad de los resultados.

g. Solo el 19% confiaba plenamente en la organización para la que trabajan.

h. Solo el 13% mantenía unas relaciones de profunda confianza y cooperación con otros grupos y departamentos.

La respuesta es sencilla: tener escrita la Visión y la Misión es solo el primer paso; el reto real está en crear todo un plan que la sostenga (Plan Estratégico), de manera tal, que los empleados se den cuenta que existe direccionamiento y ACCIÓN real para alcanzar estos objetivos. Imposible creer todos los días acuden a su empresa para digitar más, dejar más mensajes, tomar más llamadas o conversar con decenas de clientes a diario... sí no que su tarea diaria es ayudar alcanzar un objetivo mayor que terminará impulsando el bienestar de la institución, conjuntamente con su bienestar individual.

El objetivo final siempre será comunicar esa misión y visión al **corazón de sus empleados, a sabiendas de que muchas veces el primer paso para llegar a ese corazón organizacional, debe ser primero que esa filosofía institucional que se profesa, esté claramente prendida en el corazón de sus líderes.**

Luego de una introducción como la anterior, siempre estoy listo para la primera pregunta: **¿Cómo hacer que la Visión de la empresa esté en el corazón de todos los que conformamos? (líderes y empleados).**

Para responder la anterior pregunta evaluemos algunos conceptos del plan estratégico institucional a través de los siguientes tips:

TIP 1: La Filosofía institucional siempre deberá direccionarse hacia el capital humano de la institución. Mientras más sincera suene mejor, porque la leerán sus empleados en su lenguaje natural y percibirán que no es un poema más para decorar paredes, sino que estos enunciados son realmente el reflejo de las acciones ejecutadas. Cualquier estrategia de cualquier organización o persona SIEMPRE deberá tener **sus bases fundamentadas sobre la realidad** (ser medible y alcanzable), ya que solo en lo que podamos medir es que estará la certidumbre de conocer nuestro avance en el Plan Estratégico. Desde un inicio tenga claro lo que usted pretende alcanzar al final de 5 ó 10 años en números y proyectos claros.

TIP 2: Cualquier estrategia de cualquier organización o persona SIEMPRE deberá tener sus bases fundamentadas sobre la realidad (ser medible y alcanzable), ya que solo en lo que podamos medir es que estará la certidumbre de conocer nuestro avance en el Plan Estratégico. Desde un inicio tenga claro lo que usted pretende alcanzar al final de 5 ó 10 años en números y proyectos claros.

TIP 3: Comunicación Abierta: Recomiendo que el plan estratégico de la organización esté siempre a la vista. **SOBRE LA PARED;** quitar todo el arte, pinturas y cuadros que muchas veces no aportan nada y tener colgado en las paredes tablas vivas para actualizar frecuentemente los status de sus planes y scorecard departamentales. Para que todas las personas de su equipo la puedan observar y regularmente valoren su avance y entiendan que está viva y revisen que su trabajo diario, sí empuja hacia una meta común y que se sientan parte fundamental de ella para alcanzarla.

El mayor beneficio de tener las estrategias visibles es que ni tú, ni tus empleados jamás la perderán de vista. Estarán a todo momento viendo la estrategia como un todo y su actualización provocará progreso permanente y, sobre todo, el cambio de cultura organizacional. Con el tiempo las personas dirán menos "cuidado que viene el jefe" y más "estamos en nuestra meta, sigamos como vamos"

TIP 4: A LAS PERSONAS LES MOTIVA LA INNOVACION, EL AVANCE, LA ACTUALIZACIÓN REGULAR Y QUE LO TOMEN EN CUENTA. La información es poder y si la empresa está en un proceso de mejora constante, deberá darle poder a sus empleados para la toma de decisiones, deberá integrarlos en los canales de información. El secreto de último minuto y el manejo relámpago de la información solo ocasiona más chisme y rumores y termina corroborando lo que dice la encuesta, **que solo el 14% de los empleados creen que en sus empresas existe una comunicación abierta**, sin embargo también al restante 86% le seguimos pidiendo que nos sigan, crean en nosotros y que abiertamente den su mejor esfuerzo para ayudarnos a cumplir nuestra visión.

EL COMPROMISO DE TODOS SOLO SE PUEDE LOGRAR SI INTEGRAMOS A TODOS AL COMPROMISO...

TIP 5: Una planificación estratégica con indicadores claros **HARÁ LA DIFERENCIA.**

– Imaginense un partido de pelota sin un marcador. ¿Realmente como sería? Aburrido, personas poco interesadas; sin promesa de triunfo al final del camino...

– ¿Por qué? Sencillamente porque no habría **EMOCIÓN, LOS EMPLEADOS NECESITAN EMOCIÓN PARA IR TODOS LOS DÍAS A SU TRABAJO Y NO LOS ATRAPE LA MONOTONÍA LABORAL.**

Una pregunta clave: ¿Dentro de sus Instituciones existen indicadores que generan EMOCIÓN CONSTANTE a los

empleados? RECUERDEN QUE LO QUE NO SE MIDE NO SE PUEDE CONTROLAR Y LO QUE NO PUEDE CONTROLAR JAMÁS SE PODRÁ MEJORAR.

TIP 6: Es recomendable tener 5 a 8 indicadores por proceso o por área. No es recomendable tener tantos indicadores que lleguen a un punto en que no podrán medirse o sustentarse y que al final terminarán evaluándose por pura percepción. Utilice su scorecard de gestión para alinear aspectos críticos que empujen y direccionen las áreas hacia su filosofía institucional y hacia el logro de su plan estratégico...

MUCHOS NOS DICEN QUE A LOS EMPLEADOS, SE LES PAGA PARA QUE HAGAN POR LO QUE SE LES CONTRATA, (POR ESTO DE NO PARA PENSAR) PERO, MI PERCEPCION ES QUE LOS INDICADORES DE GESTION LE AHORRARÁN TENER UN JEFE CON UN LÁTIGO PARA QUE LOS EMPLEADOS TRABAJEN USUALMENTE DANDO EL MINIMO ESFUERZO Y TODAVIA MENOS DEL MINIMO DESDE QUE ÉSTE DÉ LA VUELTA. CLARAMENTE LA CREACIÓN DE MÉTRICAS DEPARTAMENTALES ALINEADAS HACIA LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, INCREMENTARÁ SIGNIFICATIVAMENTE LOS NIVELES DE ALINEACIÓN INDIVIDUAL CON SU PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. Porque sencillamente "Las personas respondemos diferente cuando sabemos que nos están midiendo y recompensando"

Muchos clientes me cuestionan abiertamente con la interrogante siguiente: ¿Por qué cambiar mi estilo de administrar, si hasta la fecha he sobrevivido "bien"?

Sencillamente porque la nueva clase de clientes es cada vez más demandante y menos leal. Porque en estos tiempos, cada vez más globales y competitivos, ya no podemos medirnos por lo que ganamos en un año X o Y, sino que debemos analizar de manera estratégica y pensar en lo que dejamos de ganar y computarlo como pérdidas, pues la idea máxima de un plan estratégico es crear y fomentar ventajas competitivas sostenibles, para tener mejores oportunidades de llegar a nuevos mercados o para mejor posición competitiva en mercados ya maduros.

En general, concluyo que la planificación y la definición estratégica proporcionan la principal fuente de ventajas competitivas a la que puede tener acceso una organización. La planificación estratégica toca todos los puntos, fuertes y débiles de manera integral. Desde la gestión del recurso humano hasta el desarrollo de nuevos productos y servicios. Analiza las competencias centrales internas y define cuáles nuevas son alcanzables. Plantea un marco de referencia operativo que permite el empoderamiento general del personal y esto impacta todos los ámbitos de la empresa. Control y definición del marketing, operaciones, gestión humana, gestión tecnológica, desarrollo de nuevos productos y servicios y en definitiva, abarca todos los aspectos que comprenden, de una forma u otra, la vida organizacional.