

Proceso Efectivo de Liderar un Plan Estratégico Previamente Establecido

*Ruth M. Bonilla Rodríguez
Programa de Maestría en Gerencia de Ingeniería
Dr. Héctor Cruzado
Escuela de Gerencia y Empresarismo
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

Síntesis —¿Qué sucede cuando se nombra un ejecutivo a dirigir un Plan Estratégico Previamente Establecido? ¿Qué metodología se puede crear para lograr que se complete en un 90% o más el plan? Esto es un reto de investigación y para esto se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el proceso. El desarrollo de una metodología para dirigir y controlar el desempeño de tareas es uno de los objetivos primordiales de la investigación. De igual manera, las características y teorías escritas sobre el liderazgo deben ser aplicadas para la selección de la persona encargada. En el proceso se demuestra que el trabajo debe ser dirigido por administrativos alineados con las políticas y la cultura organizacional. El recurso humano sigue siendo la pieza clave para cualquier empresa, logrando el apoderamiento de los empleados para alcanzar las metas establecidas. La metodología creada mejorará procesos de comunicación, cumplimiento con agencias federales y reclutamiento de personal. Al finalizar el ciclo, el Plan Estratégico contará con un avalúo para medir su efectividad.

EL PROCESO EFECTIVO DE LIDERAR

La variación en profesiones, debido a las circunstancias actuales que identifican el mundo laboral como uno globalizado, ha obligado a las compañías a reclutar menos personal pero con unas características específicas. Estas características deben ir acorde con la necesidad, la variedad, la dinámica acelerada y las múltiples tareas. El problema presentado es obvio: cómo y a quiénes se lidera. Para lograr de forma efectiva el liderar un Plan Estratégico previamente establecido, se

trabajaron varios análisis y metodologías. El lugar seleccionado para este estudio es una empresa que se dedica a la educación, no obstante puede ser aplicable a cualquier empresa. A esto se añade la situación de que el plan estratégico se crea antes de la selección de la persona que lo dirigirá. La persona seleccionada, antes de liderar el mismo, debe comprender los objetivos del plan, las características y las necesidades de la institución y la capacidad y las competencias que tienen los empleados la empresa. Por lo tanto debe haber un análisis previo a comenzar el proceso de liderarlo. En un proceso de análisis de campo y mediante observación, se identificaron los objetivos de la investigación.

En cualquier empresa y con la recolección de data en conversatorios, se puede apreciar la reacción de los empleados al momento de presentar un plan estratégico. La desmotivación por parte de los empleados por situaciones previas, el desconocimiento de lo que significa para cualquier empresa el seguir un plan estratégico y las ideas recogidas en los conversatorios, de que los objetivos del plan eran difíciles de alcanzar por la cantidad de trabajo que se debía realizar, son algunas de las características observadas. Esa tormenta de ideas crea los objetivos de la investigación.

Objetivos

Los objetivos desarrollados servirán más adelante a las compañías para identificar las competencias en medio de cualquier proyecto. Estos se dividieron en tres secciones:

- Desarrollar metodología para el proceso de dirigir y controlar el desempeño de tareas de

manera que se contemple completar el Plan Estratégico en un 90% o más.

- Identificar mediante entrevistas las culturas organizacionales que sustenten la teoría de que la metodología a seguir para liderar el proceso y alcanzar las metas del plan estratégico deben ser alineada con la empresa.
- Diseño de un modelo para alinear los procesos de comunicación, de cumplimiento con agencias federales y de reclutamiento de personal y que sea adaptable a variadas estrategias según recopilado en la investigación.

Organización del Proyecto

El proyecto se dividió en tres fases: la investigación de data recopilada (notas de campo) en la institución, investigación basada en cuestionario de preguntas abiertas y cerradas y la fase de creación del proceso de liderar. La fase investigativa de las características apreciables de la compañía se basó en planes estratégicos anteriores y los resultados finales. En esta fase se utilizó la evidencia de los informes de planes operacionales completados con la indagación cualitativa y la cuantitativa. Estos informes se entregan anualmente durante el mes de abril.

Una vez entregados los informes, se evalúa el progreso del Plan Estratégico. Utilizando el análisis cualitativo se trabajó la inducción dado a las experiencias. En el análisis cuantitativo se analizaron los resultados obtenidos en los progresos de los Planes Estratégicos anteriores desde el 2008-2013. Estos resultados, con evidencias medibles, fueron evaluados con un porcentaje de peso que comprueba que se lograron los objetivos con más de un 90%. Se recopilaron las experiencias de los responsables de estos procesos y se detallaron, utilizando la metodología FODA, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas [1].

Una vez recopilada la data, se comenzó con la segunda fase utilizando la data obtenida con el

método FODA. En esta etapa se trabajó un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas para validar la información obtenida en el análisis cuantitativo y lograr el análisis cualitativo. En la tercera y última fase se utilizó el método CAME [2] (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para la creación de una matriz combinando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas creando así uno de los procesos que permite liderar cualquier proyecto obteniendo los resultados esperados, en este caso la meta es de un 90%.

REVISIÓN DE LITERATURA DE MÉTODOS DE ANÁLISIS

La revisión de variados métodos de análisis permitió la selección de aquellos que se ajustaron más al trabajo investigativo en cuestión. Fueron evaluados el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el método CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), lo que se espera de un Plan Estratégico, sus éxitos y fracasos y lo que se define como Comunicación Efectiva.

El método FODA es utilizado como una herramienta de análisis la cual se aplica a cualquier situación, compañía, producto, empresa etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. Es una radiografía de las situaciones que se estén estudiando. Las variables en la matriz FODA son analizadas en lo que representan en un momento en particular. Luego de esto se toman decisiones estratégicas para mejorar las situaciones en el futuro. La matriz FODA permite obtener diagnóstico preciso que permite tomar decisiones acordes a los objetivos y las políticas formuladas.

El análisis CAME se utiliza en conjunto con el FODA, es decir se Mantienen las Fortalezas, se Explotan las Oportunidades, se Corrigen las Debilidades y se Afrontan las Amenazas. Trabajado con una matriz que combine ambos análisis se logra desarrollar un Plan Estratégico no importa qué tipo de compañía [3].

Por otro lado, la literatura muestra evidencia suficiente de éxitos y fracasos en Planes Estratégicos. No hay mejor forma de demostrar que una idea funciona sino es observando los resultados. En Puerto Rico se hace cada año la selección de Los Mejores Patronos de Puerto Rico. Si se estudian profundamente las compañías, fácilmente se percibe que las organizaciones trabajaron con planes para lograr resultados. Marie Custodio Collazo en uno de sus artículos explica como la alineación estratégica produce resultados [4]. El artículo detalla sobre las estrategias y esfuerzos que hace la compañía Microsoft PR que al final redundan en beneficios para la organización y los empleados. En primer lugar, desarrollar una visión retadora, en segundo lugar desarrollar una política y disciplina de trabajo con el mejor talento posible, atraerlo, retenerlo y desarrollarlo al máximo. Como tercera estrategia utiliza una guía organizacional local que se basa en establecer el plan de desarrollo de cada empleado y la cuarta consta de un programa de compensación y reconocimiento para impulsar la transformación de la compañía. Microsoft PR es un ejemplo de una compañía que trabaja sus Planes Estratégicos con metodologías que los lleven al éxito. Las cuatro estrategias que se trazaron son basadas en análisis y ahora comprobada con excelentes resultados. Es decir, sino se planifica correctamente no se tienen los resultados esperados.

Otro punto importante es la Comunicación Efectiva. La literatura estudiada explica varios puntos que se debe prestar atención para obtener una comunicación efectiva. Primeramente se le debe dar la importancia que tiene la misma. El no contar con una comunicación produce mensajes confusos, malas interpretaciones, distorsión en las ideas y desorden en las prioridades. Como resultado, irónicamente no se tienen resultados sino aquellos que hacen que las personas se disgusten unas con otras y por lo tanto no deseen trabajar en y para el equipo.

Cuando se explica lo que es la comunicación, se habla de un emisor y un receptor. La mayor parte del tiempo las personas piensan que lo que

importa es el mensaje que se lleva y no se analiza el cómo se lleva de manera que lo entienda el receptor. El desarrollo de la empatía logra que el emisor piense como el receptor a la hora de llevar el mensaje. Es complejo este proceso pues no es hablar, sino que es como se maneja de forma eficiente.

La Lic. Marisol Espino González explica en uno de sus artículos algunos aspectos de la complejidad en la comunicación numerándolos de la siguiente forma [5]:

- “Lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.”
- “El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor).”
- “La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor.”
- “Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor tanto mayor será su voluntad de absorber el mensaje emitido.”
- “Cada persona oye y ve selectivamente. Un mensaje que coincide con los valores del receptor resulta ampliado (y viceversa).”
- “La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente.”

Se trabajó además con un conversatorio utilizando un estudio que resumió un grupo de investigación psicológica, resumido en un Journal publicado en el 2009 y donde se analiza el llamado Modelo Dialnet y Brunet de 1999 – Modelo de Intervenciones en Clima Organizacional, respuesta directa al comportamiento administrativo y condiciones organizacionales [6]. Una vez realizado el conversatorio con personas voluntarias, se recopiló data necesaria para sostener los objetivos de esta investigación.

En resumen, una compañía que no desarrolla la comunicación efectiva, es una que no logra los planes trazados. Con la contrariedad de que no lograr los planes trazados significa una debacle y el final de esta.

PROCEDIMIENTO

El impacto presente y futuro que tiene el análisis de esta investigación demuestra la importancia de este asunto. El segundo objetivo de este trabajo investigativo lo es identificar mediante entrevista a expertos, las culturas organizacionales que sustenten la teoría de que la metodología a seguir para liderar el proceso y alcanzar las metas del plan estratégico debe ser alineada con la empresa. Basado en esto, se trabajó con un cuestionario de preguntas abiertas y preguntas cerradas. Se encuestó a una muestra de $n=10$ que incluía Alta Gerencia, Gerencia Media y Gerencia de Primera Fila [7].

Cuestionario de Preguntas Abiertas

Las preguntas abiertas son aquellas donde el individuo puede expresarse de un tema en particular. Las siguientes preguntas se entregaron a los entrevistados:

- ¿Cuáles son los elementos claves que permiten construir un ambiente laboral que propicie el logro de los objetivos propuestos en cada área de trabajo?
- ¿Qué factores se deben fortalecer para crear un ambiente laboral propicio?
- ¿Qué estrategias puede ayudar a implementar usted para fortalecer los aspectos claves de un ambiente laboral?
- ¿Cómo crees que se puede crear un clima que aporte al logro de los objetivos?
- ¿Qué tan fácil o difícil es para una compañía transformar su cultura?
- ¿Qué fortalezas y debilidades percibes en la institución?
- ¿Qué amenazas y oportunidades percibes para la institución?

Cuestionario de Preguntas Cerradas

Las preguntas cerradas son aquellas donde el individuo puede expresarse de un tema en particular a través de un cuestionario con una escala de peso. En este caso se clasificaron las preguntas utilizando las características que surgieron utilizando el

método FODA, y en escala del 0 al 4 siendo el 4 la de mayor peso. La escala del 0 al 4 se identificaron con letras mayúsculas pues al momento de graficarlas se identifican en el eje de x como peso diferente al eje de y que se identifica como la frecuencia. Las preguntas cerradas fueron presentadas a los entrevistados en tablas.

- La Tabla 1 representa las Fortalezas. En el momento de administrar el cuestionario se explica a los entrevistados que las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la institución, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente
- La Tabla 2 representa las Oportunidades. Se explica al entrevistado que las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- La Tabla 3 representa la Debilidades. El entrevistado tuvo la aclaración de que las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Por último, la Tabla 4 representa la Amenazas. Se aclaró que las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- Se aclaró además la escala de valores según las tablas ya que en algunas alternativas es positivo el valor máximo de 4 y otras es necesario que el valor de 4 siendo máximo sea negativo como es la selección en debilidades y amenazas. No se encontraron dudas al respecto al momento de la explicación.

Una vez aclarado el cuestionario, se procedió a darle un tiempo de una semana para contestarlo y entregarlo de forma anónima.

A continuación se representan las características apreciadas como positivas dentro de una empresa.

Tabla 1
Fortalezas

Fortalezas	4 A	3 B	2 C	1 D	0 E
Buen ambiente laboral					
Proactividad en la gestión					
Conocimiento del mercado					
Grandes recursos financieros					
Egresados exitosos					
Equipo tecnológico de primera					
Experiencia en Recursos Humanos					
Procesos administrativos de alta calidad					
Características especiales de la oferta					
Servicio considerado de alto nivel					
Proceso educativo de calidad					
Servicios de apoyo al estudiante					
Compromiso del personal					
Imagen ante la comunidad					
Identificación con las necesidades de la comunidad					

Tabla 2
Oportunidades

Oportunidades	4 A	3 B	2 C	1 D	0 E
Regulaciones a favor de la institución					
Competencia débil					
Mercado mal atendido					
Necesidad de la oferta					
Inexistencia de la competencia					
Tendencias favorables del mercado					
Fuerte poder adquisitivo					
Alianzas estratégicas					

A continuación se representan las características apreciadas como negativas dentro de una empresa.

Tabla 3
Debilidades

Debilidades	4 A	3 B	2 C	1 D	0 E
Salarios bajos					
Equipo no actualizado					
Falta de capacitación					
Problemas con la calidad del egresado					
Débil situación financiera					
Incapacidad para ver errores (identificarlos como errores)					
Capital mal utilizado					
Falta de motivación de los Recursos Humanos					
Características especiales de la oferta					
Mala Calidad del servicio					

Tabla 4
Amenazas

Amenazas	4 A	3 B	2 C	1 D	0 E
Inexistencia de competencia (no saber cómo reacciona el mercado)					
Regulaciones desfavorables					
Cambios en legislaciones					
Competencia muy agresiva					
Aumento de costos					
Tendencias desfavorables del mercado					
La competencia esta sólida					

RESULTADOS Y HALLAZGOS

Luego de tabuladas, las preguntas fueron separadas según sus características. Con las preguntas abiertas se hace un resumen y con las cerradas se hace una matriz. Las preguntas abiertas dentro de la investigación derivan la metodología a utilizarse en las cerradas, pues dan una idea del ambiente estudiado. Una vez tabuladas se presentan los resultados.

Resultados de Preguntas Abiertas

En resumen las preguntas abiertas aportaron las siguientes ideas:

- Un ambiente laboral apropiado es fundamental para que una empresa pueda lograr sus objetivos. Los objetivos requieren que la gente que los ejecuta creen en ellos y sientan el compromiso con los mismos.
- Para lograr un ambiente laboral propicio, la institución necesita fortalecer varios de estos elementos, entre ellos: fortalecer el equipo gerencial, crear un ambiente de confianza entre los componentes, identificar y reconocer empleados que realizan su trabajo excelentemente, establecer sistemas de incentivos, el liderazgo participativo, la transparencia en los procesos internos, fortalecimiento de la Oficina de recursos Humanos, el respeto a la autoridad por su ejecución en lugar de sus puestos, sensibilidad de los administradores y la capacidad de escuchar.
- Para fortalecer los aspectos claves de un ambiente laboral son necesarios los adiestramientos en servicio, desarrollar sesiones de diálogos participativos para exponer las situaciones que afectan el ambiente y una encuesta de satisfacción de empleados.
- Para crear un clima que aporte al logro de los objetivos, se debe re-evaluar la estructura organizacional mediante un análisis.
- Para la empresa transformar su cultura se requiere aceptación del clima existente. La resistencia al cambio es natural, pero se logra con buenas herramientas. Si el clima de la compañía la hace el líder pues la transformación no dependerá de la compañía sino del líder mismo.

Estas contestaciones en las preguntas abiertas ayudaron a detectar cuales son las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas de la compañía y fueron las utilizadas en las preguntas cerradas discutidas anteriormente. Los resultados son los siguientes:

Resultados de Preguntas Cerradas

Los resultados de las preguntas cerradas fueron graficados para la interpretación y conclusión final. En la sección de las Fortalezas los resultados validaron el análisis cualitativo inicial, según se muestra en la Figura 1. La frecuencia demostrada denota que la compañía tiene un alto número de fortalezas que son apreciadas por sus empleados. Estas representan la sección de apreciación positiva por parte de los empleados. Las mismas son necesarias más adelante para utilizarlas en las Oportunidades que se reflejan en el cuestionario.

En la Figura 2 se puede apreciar que las oportunidades demuestran que lo que seleccionaron los entrevistados fueron muy bien validadas en el cuestionario de preguntas cerradas aunque no con la perfección como ocurrió en las preguntas de Fortalezas.

El área de debilidades de la compañía obtuvo un puntaje promedio de peso, según se puede apreciar en la Figura3. De aquí se puede observar que aunque no estuvo mal la selección de debilidades, hay una posibilidad de no aceptación de debilidad. Este asunto salió a relucir anteriormente en las contestaciones de las preguntas abiertas.

Las Amenazas extraídas del análisis cualitativo acertaron con una frecuencia alta en la selección de las mismas. El detalle de las Amenazas identificadas denota que son unas tangibles por los miembros de la compañía, según mostrado por la Figura4.



Figura 1
Fortalezas



Figura 2
Oportunidades



Figura 3
Debilidades



Figura 4
Amenazas

En el proceso se crea una matriz para lograr validar el plan que tiene la compañía. Esta matriz se muestra en la Tabla 5. Se combinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según recomendado por CAME.

Tabla 5
Matriz de Validación

MATRIZ DE VALIDACION DE PLAN ESTRATEGICO	
Estrategias Ofensivas F+O	Estrategias Defensivas A+F
Estrategias supervivencia A+D	Estrategias de Orientación O+D

CONCLUSIONES

El objetivo de identificar la cultura organizacional fue alcanzado. Se obtuvo una radiografía de lo que es la empresa. Solamente se identifica un área como no aceptada, específicamente en las debilidades. Esto es un adelanto porque, una vez se demuestra que la compañía no tiene conciencia en un área que ha sido identificada, se puede trabajar con ella.

Se logró además el objetivo, identificado desde el principio para el diseño de un modelo que alinea los procesos de comunicación, de cumplimiento con agencias federales y de reclutamiento de personal y que se adaptará a variadas estrategias según recopilado en la investigación. El Plan estratégico debe contener aquellas regulaciones que exigen las agencias licenciadoras y acreditadoras. La institución debe añadirlas dentro del plan estratégico para cumplir con ellas. Se logra alinear y validar el Plan Estratégico uniendo las estrategias ofensivas, Fortalezas + Oportunidades y se concluye que uno de las estrategias que se encuentran originalmente en el plan está correctamente identificada. Esta estrategia, uniendo el conocimiento del mercado que es una Fortaleza con el mercado mal atendido que es una Oportunidad, crean la prioridad estratégica primaria de la institución que es las de Excelencia Académica. Uno de los objetivos de esta prioridad estratégica es Mantener los Programas Académicos Actualizados de acuerdo con la necesidad del mercado laboral. Se concluye que la combinación de estas estrategias de la matriz FODA valida el Plan Estratégico.

De la investigación se desprende que el proceso correcto de trabajar un plan estratégico para lograr un 90% de éxito es analizar la empresa antes de redactar el Plan Estratégico. Se identificó además, que para dirigir un plan de forma exitosa, se debe considerar las competencias de los empleados y de la empresa de manera que creen un ambiente laboral exitoso. Entre las características

extraídas de la investigación y que crean un ambiente laboral se encuentran:

- existencia de líderes en lugar de administradores;
- empleado satisfecho crea compromiso individual y de equipo;
- respeto a la autoridad por sus ejecuciones;
- transparencia en los procesos y la aplicación de normas;
- capacidad demostrada por los directivos;
- dinámica continua de crecimiento profesional;
- remuneración proporcional a la cantidad y calidad del trabajo realizados;
- incentivo y reconocimiento justo a la calidad;
- simplificar los procesos.

Para crear un ambiente que sustente un clima laboral exitoso se debe: hacer un análisis FODA que permita identificar áreas de fortaleza y aquellas que requieren revisarse y presentar a la gerencia los resultados y lograr el consenso del valor de estudiar este análisis para transformar el clima laboral que favorezca el éxito.

REFERENCIAS

- [1] Ramírez Rojas, José Luis, "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas", <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- [2] Universidad de Maryland, Programa Líderes Globales, *Metodología*, http://www.came.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=175
- [3] Inditex, *Industrias de Diseño Textil, S.A.*, <http://modarapida.wordpress.com/dafo/dafo-y-came>
- [4] Custodio Collazo, María "Alineación Estratégica que produce resultados", *Los Mejores Patronos de Puerto Rico, Revista Negocios*, El Nuevo Día, domingo 10 de agosto de 2014.
- [5] Espino González, Marisol "Comunicación Efectiva en la Empresa", <http://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/comunicacion-efectiva-en-la-empresa>
- [6] Cárdenas Niño Lucila, Arciniegas Rodríguez, Yuly Cristina, Barrera Cárdenas, Mónica, "Dialnet y Brunet 1999, Modelo de Intervención en Clima Organizacional, respuesta directa al comportamiento administrativo y condiciones organizacionales " *International Journal of Psychological Research*, Vol. 2, N°. 2, 2009 , págs. 121-127

- [7] Lussier, Robert, N., "Planning, Organizing & Leading ", *Management Fundamentals*, Second Edition 2012, Part 2,3.&4.