



PROCESO EFECTIVO DE LIDERAR UN PLAN ESTRATÉGICO PREVIAMENTE ESTABLECIDO



Ruth M. Bonilla Rodríguez
Consejero: Héctor J. Cruzado, PhD, PE
Universidad Politécnica de Puerto Rico
Escuela Graduada
Master Of Engineering Management Program

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.

Introducción

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. 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

Problema

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.

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.

Metodología

El proyecto se dividió en tres fases: la investigación de data recopilada en la institución de análisis cuantitativo, cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, análisis cualitativo 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. 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] [2]

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. Estas preguntas fueron suministradas a la Alta Gerencia, Mediana Gerencia y Gerencia de Línea [3].

Cuestionario 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 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 en un cuestionario de selección utilizando una escala del 0 al 4 siendo el 4 la de mayor peso.

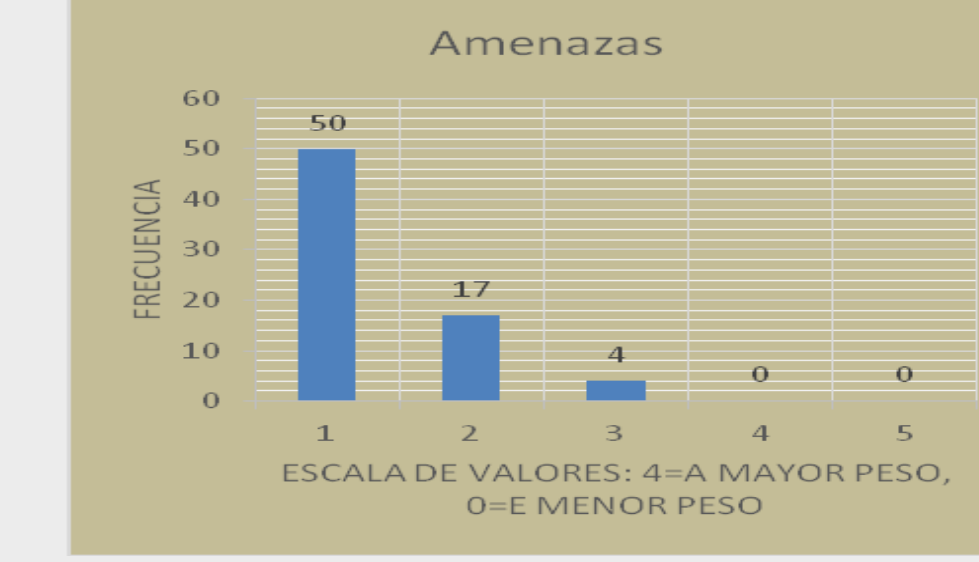
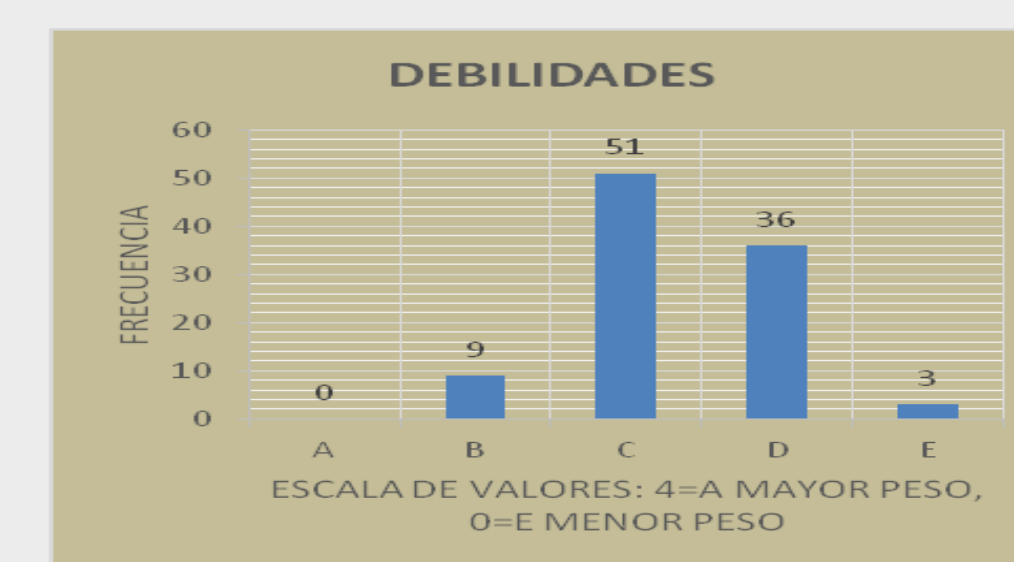
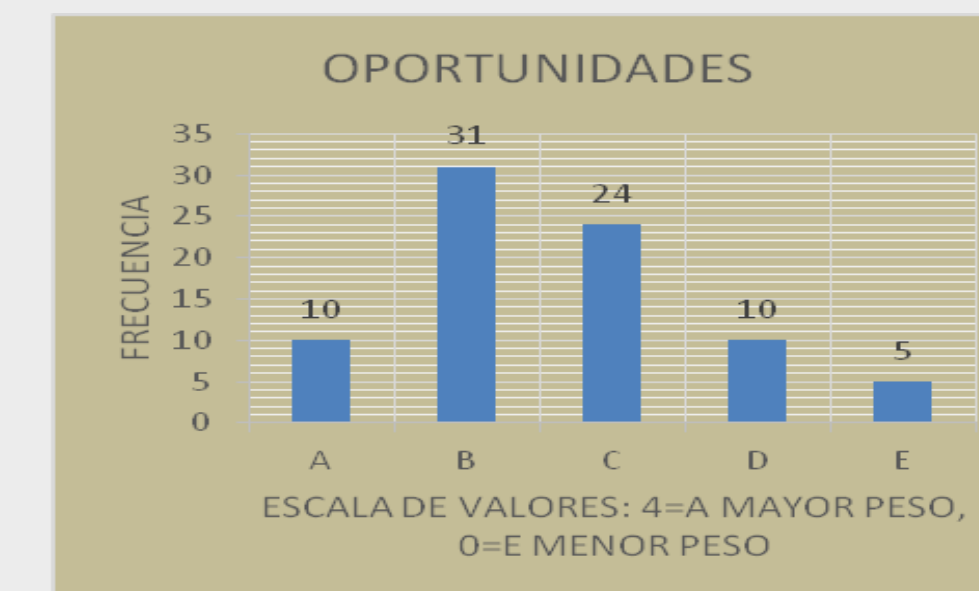
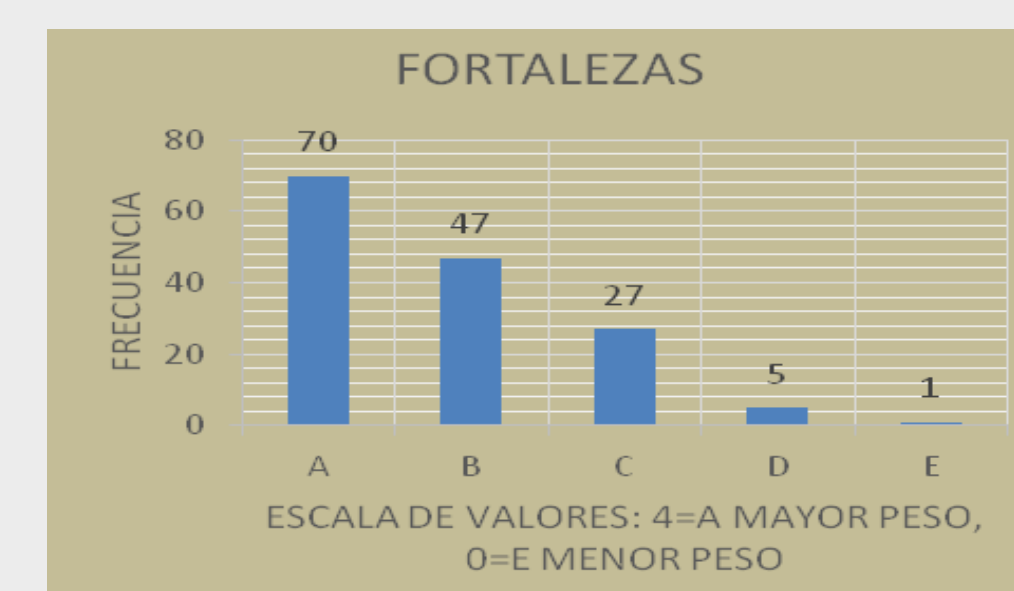
Fortalezas; Buen ambiente laboral, Proactividad en la gestión, Conocimiento del mercado, Grandes recursos financieros, Egresados exitosos, Equipo tecnológico de primera, Experiencia en Recursos Humanos, Procesos administrativos de alta calidad, Características especiales de la oferta, Servicio considerado 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.

Oportunidades; 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.

Debilidades: 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.

Amenazas: Inexistencia de competencia (no saber cómo reacciona el mercado), Regulaciones desfavorables, Cambios en legislaciones, Competencia muy agresiva, Aumento de costos, Tendencias desfavorables del mercado, Competencia sólida.

Resultados



Matriz FODA: Se trabajaron las estrategias en una matriz donde se identifican las Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades), las Estrategias Defensivas (Amenazas + Fortalezas), las Estrategias de Supervivencia (Amenazas + Debilidades) y las Estrategias de Reorientación (Oportunidades + Debilidades). Las prioridades estratégicas del plan trabajado son identificadas y validadas: Excelencia Académica, Gerencia de Matrícula, Fortalecimiento Fiscal y Éxito Estudiantil.

Estrategias Ofensivas F + O Conocimiento del Mercado + Mercado mal atendido Desarrollo de Estrategia: Excelencia Académica - Mantener programas académicos actualizados de acuerdo con la necesidad del mercado laboral.	Estrategias Defensivas A+F Débil situación financiera + Características especiales de la oferta Desarrollo de Estrategia: Gerencia de Matrícula - Establecer estrategias de mercadeo de acuerdo con las nuevas tendencias.
Estrategias de Supervivencia A+D Salarios bajos + Aumento de costos Desarrollo de Estrategia: Fortalecimiento Fiscal - Desarrollar un modelo institucional de análisis financiero que facilite el proceso de toma de decisiones	Estrategias de Reorientación O+D Alianzas estratégicas + Características especiales de la oferta Desarrollo de Estrategia: Éxito Estudiantil - Crear alianzas con Instituciones Educativas para el intercambio

Proceso Diseñado

Proceso de Liderar Efectivamente el Plan Estratégico Previamente Establecido



Conclusión

Conclusión : El objetivo de identificar la cultura organizacional fue alcanzado. Se obtuvo una radiografía de lo que es la empresa. Se logró además el objetivo, identificado desde el principio para el diseño de un modelo que alinear 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 licenciantes 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 y Oportunidades, estrategias defensivas; Amenazas y Fortalezas, estrategias de supervivencia; Amenazas y Debilidades, estrategias de reorientación; Oportunidades y Debilidades. De estas uniones se concluye que las estrategias que se encuentran originalmente en el plan está correctamente identificadas.

De la investigación se desprende que el proceso correcto de trabajar un plan estratégico para lograr un 90% o más del 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 un 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 y simplificar los procesos.

Futuro Proyecto: Utilizar en otro tipo de compañía el proceso diseñado de liderar de forma efectiva el Plan Estratégico. Esto validaría el proceso partiendo de la premisa de que las compañías manifiestan tener diferentes culturas organizacionales.

Referencias

- [1]Ramírez Rojas, José Luis, "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas", 2009
- [2]Universidad de Maryland, Programa Líderes Globales, *Metodología*,<http://www.came.edu.pe>, 2010
- [3]Lussier, Robert, N., "Planning, Organizing & Leading ", *Management Fundamentals*, Second Edition 2012, Part 2,3,&4.