



“Momentun Estratégico”

La implementación de varias filosofías, técnicas y herramientas, llevan todas ellas implícitas la necesidad del involucramiento de la más alta gerencia, ya sea un Sistema de Calidad ISO, el Balanced Scorecard, Seis Sigma o Calidad Total. Generalmente en todas ellas, la principal falla que se ha señalado, es la falta de compromiso de la alta gerencia.

Este elemento es vital en la elaboración de los planes estratégicos, la dirección del rumbo de la empresa tiene que ser dada por el responsable de mayor jerarquía, no es algo que se delega en un representante o en un comité, del cual el gerente esté ajeno.

Lamentablemente algunas de las experiencias que hemos tenido en el desarrollo de planes estratégicos, nos han confirmado la validez de tal planteamiento. Cuando se inicia un proceso es esperable que la persona más interesada sea la alta gerencia y que éste se convierta en el único líder del proceso, con la ayuda de un consultor para efectos de metodología y para consejería personal en como abordar ciertos temas. Por ejemplo antes de plantear al grupo ciertos temas, desde la visión, la propuesta de diferenciación a clientes o bien los temas sobre cambios organizacionales puede efectuar una prueba ácida con una persona que haya trabajado previamente en procesos similares y tenga puntos de vista no comprometidos por su relación laboral.

Lo que no siempre es claro es que este compromiso debe ser en todas las etapas del proyecto, no es solo al inicio y en aquellos aspectos “que requieren su presencia”, pues el mismo nivel de participación indica a otros involucrados que eso no es importante, además la alta gerencia pierde una excelente oportunidad de conocer de primera mano sobre el pensamiento estratégico tanto de sus colaboradores inmediatos como de los demás miembros de su organización.

Algunos procesos se ha encontrado con el problema de que la alta dirección no llega a todas las sesiones, lo cual hace que no se tomen decisiones por la falta de seguridad de que vaya a ser aceptadas por la gerencia, lo cual causa cierta frustración o bien hace que la discusión no sea la suficiente, bajo el argumento de que habría que esperar la opinión superior.

Entendemos que las múltiples ocupaciones de la alta dirección lo alejen de los procesos de planificación estratégica, pero siempre hemos considerado que ésta es una responsabilidad que no se puede delegar. En otros casos la gerencia se limita a concretar los objetivos del primer nivel, dejando la responsabilidad de la fijación de los objetivos de los siguientes niveles al consultor o en sus gerentes inmediatos. Nuestra experiencia muestra que no se mantiene el mismo ímpetu que cuando está presente la alta gerencia.

Al no existir el liderazgo que comprometa a todos con la Visión y dirección estratégica, el proceso se vuelve lento o insípido y en algunos casos termina por no completarse en su totalidad, perdiendo así los grandes beneficios que éste aporta.



Insistimos que es la alta gerencia la que debe crear “el **momentum**¹” para que el proceso cumpla su primera etapa, si lo consideramos parte de un sistema mayor planteado bajo el ciclo de la mejora continua: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Planear: Definir la Misión, Visión, Objetivos, Indicadores, metas e iniciativas desde el primer nivel hasta el nivel Operativo.

Hacer: Implementar las iniciativas estratégicas, y hacer los cambios en el capital organizacional así como desarrollar las competencias y los sistemas de información que el personal requiere.

Verificar: Dar seguimiento a la validez de las hipótesis estratégicas planteadas, a los objetivos e indicadores definidos así como determinar si las metas fueron las correctas y si realmente las iniciativas desarrolladas contribuyeron al logro de los objetivos propuestos. Es la etapa de rendición de cuentas.

Actuar: Corregir o plantear nuevas hipótesis, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Si bien es cierto consideramos que cada vuelta que se dé al ciclo de mejora continua puede ser desarrollado por niveles, se espera que este dé las vueltas necesarias hasta que la estrategia se llegue a los niveles operativos, esto es que existan objetivos e indicadores al último nivel de la organización.

Un plan estratégico no es la solución a todos los problemas, pero si permite alinear todas las posibles soluciones, priorizar los recursos. Cuando no se tiene o cumple requisitos regulatorios, vemos que las organizaciones andan de moda en moda, buscan certificaciones, desarrollan grupos de mejora, el lema es “lo único permanente es el cambio”, pero un cambio desordenado, sin una dirección clara, lo único que provoca es caos y confusión.

El papel del gerente no es mantener a todo mundo ocupado aplicando las últimas modas gerenciales, es saber buscar la calma de su tripulación para encauzar sus esfuerzos dentro de las tumultuosas aguas de la competitividad, hacia un destino que será mejor para todas las partes interesadas. Si no se tiene tiempo para marcar el rumbo correcto del barco, es hora de pensar en un cambio de capitán.

¹ La cantidad de movimiento, momento o ímpetu (es una magnitud vectorial que se define como el producto entre la masa y la velocidad en un instante determinado: $P=MV$)