

*“Algunos ven las cosas como son y se preguntan ¿por qué?. Yo veo las cosas como no han sido nunca y me pregunto ¿por qué no?”*

**George Bernard Shaw**

## **¿POR QUE FRACASAN LOS PLANES, LAS ESTRATEGIAS, LAS POLÍTICAS?**

Por: Ricardo Torres Tono y Carlos Francisco Restrepo P.  
Socios-Consultores Maximizar Equipo Consultor

Mucha gente hace planes, diseña estrategias, publica políticas.

Pero..... ¿Por qué carecen de impacto? ¿Por qué tan a menudo fracasan los planes, las estrategias, las políticas?

Revisando las investigaciones realizadas por Norton y Kaplan, los famosos creadores del Balanced Score Card encontramos:

- ▶ Solamente el 5% de la fuerza de trabajo comprende la estrategia.
- ▶ 85% de los equipos ejecutivos pasa menos de una hora/ mes discutiendo la estrategia.
- ▶ 60% de las organizaciones no une el presupuesto, ni la estructura a la estrategia.
- ▶ Solamente el 25% de los administradores, gestores, poseen incentivos unidos a la estrategia.

Otro estudio, realizado por Harris Polling Group nos muestra cifras más reveladoras:

- ▶ Solo el 15% de los encuestados pueden identificar las principales metas y prioridades de sus organizaciones.
- ▶ Únicamente el 19% de los encuestados manifiesta que les apasionan las metas más importantes de sus organizaciones, esto es, uno de cada cinco.
- ▶ Los trabajadores encuestados manifiestan que solo dedican el 49% de sus horas de trabajo disponibles en sus metas más importantes
- ▶ El 51 % de los encuestados afirma no saber que tiene que hacer para ayudar a la organización al logro de sus metas.

Ante cifras tan contundentes, puede entenderse claramente el significado de la afirmación de David P. Norton: “Si Ud. quiere que su organización se concentre en su función estratégica, asegúrese que su información y sus sistemas de administración (estructuras) han sido diseñados para manejar estrategias.” En resumen, el adecuado despliegue y comunicación de la

estrategia y los medios para posibilitar su ejecución, son tan importantes como la estrategia en sí.

Ahora bien, es altamente probable que el olvido de algunas reglas básicas de la gestión, nos puedan conducir también a la inoperancia o el fracaso.

- ▶ Primera regla. Enunciada por Drucker: “La estructura sigue a la estrategia”.
- ▶ Segunda regla. Enunciada por Einsten: “El peor signo de la estupidez humana es hacer más de lo mismo y pretender resultados diferentes”.

Así, cuando no se une la organización a la estrategia y se hace más de lo mismo, todo se convierte en un catálogo de buenas intenciones. Para evitar violar estas reglas y exponerse al fracaso, conviene hacer un ejercicio de **revisión de la capacidad de la organización** para cumplir su misión. Esto es, que una vez definidas las necesidades de la organización y precisadas su misión, visión, valores, y demás elementos que componen la estrategia, hay que validar que los recursos existentes “sean capaces”, es decir, que existan y sean competentes, para poder hacer que las cosas previstas....sucedan!!.

Hilderbrand y Grindle (1997) ofrecen una definición básica que sirve como punto de partida para la discusión: “**capacidad**” es la habilidad para desempeñar tareas de una manera efectiva, eficiente y sostenible”. Entonces por "capacidad organizacional" podemos entender, como la

sumatoria de un conjunto de insumos o variables que permiten a la empresa de la posibilidad de alcanzar su propósito o actividad misional.

Entonces, ¿Cuáles son esas variables o factores? Proponemos la siguiente lista de chequeo:

1. **Personal:** Suficiente, estable e idóneo dedicado al tema.
2. **Visión Estratégica:** Para hacer análisis sobre las amenazas y oportunidades y así mismo, visión para responder a ellas con efectividad.
3. **Know How:** Soporte conceptual, conocimiento, especialización, e investigación en su línea de negocio
4. **Estructural:** Distribución de procesos, roles y funciones, organización dinámica.
5. **Soporte Logístico:** Presupuesto y medios adecuados para ejecutar los planes
6. **Diseño operativo y técnico:** Estructuración de cada proceso o subproceso para cumplir con sus propios objetivos y agregar valor al sistema.
7. **Ejecución** para hacer que las acciones previstas sucedan a partir de gente convencida, utilizando el proceso gerencial.
8. **Gestión pedagógica:** Esfuerzos por aprender, coordinar y divulgar lo aprendido.
9. **Soporte tecnológico:** Sistemas de información (Hardware, Software)
10. **Liderazgo:** para mantener la motivación, reconocer, valorar lo positivo e inspirar confianza

- 11. **Interacción:** Con los grupos de interés; para rendir cuentas y anticipar/resolver sus necesidades.
- 12. **Evaluación y Control:** Para **evaluar** los avances y mejorar continuamente.
- 13. **Comunicaciones:** Estrategia de mercadeo.

Volviendo entonces a la estrategia de la organización y a la necesidad de **pasar de los propósitos a la acción**, encontramos totalmente necesario que su organización dedique una sesión especial para revisar los elementos presentados en el listado anterior y aquellos otros que su organización considere, forman parte de su capacidad organizacional, para contrastar lo que se tiene en la actualidad, contra lo que debería tener para ejecutar efectivamente su estrategia, y de esa manera determinar su **déficit o superávit de capacidad**.

**Preguntas de refuerzo:**

¿Con que periodicidad, usted y su equipo revisan la “Capacidad Organizacional” que posee su empresa para cumplir su misión?

¿Vale la pena?

¿Para cuándo está programada la próxima sesión de revisión?

Como complemento a la lista de chequeo presentada, también puede emplearse la herramienta de **análisis de factores** que a continuación se describe:

**HOJA DE ANÁLISIS DE FACTORES**

FACTOR:

FECHA:

<b>CONDICIONES ACTUALES</b>	<b>CONDICIONES DESEADAS COMO RESULTADO DE UN DESEMPEÑO MEJORADO</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	