

¿Mucha estrategia, poca implementación?

Juan Manuel Gutiérrez Rodríguez
J. Jesús Pérez López
Rebeca Guerra Orona

Formular estrategias es complicado. Sin embargo, implementarlas resulta una tarea mucho más ardua y compleja debido, principalmente, a los obstáculos políticos y organizacionales que se presentan dentro de las instituciones. Es por ello que se dice que cualquiera puede elaborar una estrategia ingeniosa, pero son muy pocos los que en verdad logran que ésta se lleve a cabo.

Antes de entrar al tema de implementación de la estrategia, es importante estar 100 por ciento seguro de que el proyecto es el adecuado. Una pregunta que se puede formular para contar con mayor seguridad, es: ¿está mi estrategia enfocada en el sector o mercado correcto? De acuerdo a varios estudios, se puede asegurar que es mucho más importante el dónde se implemente la estrategia que cómo se lleve a cabo.

De hecho, el 80% del crecimiento en ingresos se puede explicar con las decisiones sobre dónde actuar o competir, de acuerdo a un estudio en *The Granularity of Growth*, dejando solo el 20% explicable con el cómo actuar o competir. (Hall, B., 2008).

Una vez asegurado que la estrategia se encuentra en el lugar correcto, el administrador de proyectos se puede cuestionar cosas como: ¿la estrategia está por delante de las tendencias o simplemente sigue a la manada?; y si la información que se tomó en cuenta para la elaboración de la estrategia es privilegiada o cualquier competidor puede llegar a ella. Cuestiones como éstas y muchas otras más le ayudan al administrador a escoger la estrategia correcta; sin embargo, el tema a analizar en este artículo no es la estrategia en sí, sino la for-

ma en que ésta se implementará en la institución.

Para implementar una estrategia se necesita, antes que nada, el apoyo de las personas más influyentes dentro de la empresa:

En la primera etapa de planeación, uno de los elementos críticos para la implementación exitosa de la estrategia es la necesidad de un completo apoyo y determinación de la alta gerencia o los accionistas y que esta misma se mantenga durante todo el proceso (Ross, J., 2011).

La colaboración y aceptación debe ser de 100 por ciento para que la estrategia se lleve de acuerdo a lo planeado. Esta cooperación se logrará en la medida que los directivos sientan en verdad el proyecto y comprendan, además, los beneficios que brindará a la institución.

Para el administrador de proyectos, es importante contar con el apoyo de los directivos, consejo administrativo o accionistas, ya que con su colaboración se le otorga a aquél un gran poder mediante el que la estrategia puede llevarse a cabo:

Finalmente, el poder es vital para la implementación exitosa. Cualquier estrategia que viole los valores organizacionales y las estructuras de poder no logrará ser implementada (Bradley, C., M. Hirt y S. Smit, 2011).

Con el apoyo de los directivos y demás personas de los puestos más altos de la institución es como se inicia el proceso de implementación de estrategia.

Un último punto importante: además de contar con el soporte esencial de directivos, consejo administrativo o accionistas y el poder que éstos le otorgan, es que al administrador de proyectos consiga que estos mismos se involucren en la fase inicial, ya que es aquí donde se pueden encontrar errores inadvertidos que pueden corregirse antes de iniciar el proceso de implementación.

Una vez contado con el apoyo de los accionistas, se necesita crear un buen plan de acción, porque es en esta etapa donde se definirá el éxito o fracaso de la estrategia: “un claro plan de acción alineado con la meta final necesita ser establecido para todos los elementos del proyecto” (Ross, J., 2011). El administrador debe informarle a cada quien su rol en la implementación

del nuevo proyecto y para ello necesita de un plan detallado que involucre a todos los componentes de la estrategia en acción. Se necesita además marcar varios puntos en donde se logren victorias y que éstas sean celebradas por todos “y asegurar que son significantes, observables y reconocidas victorias a lo largo del camino” (Springer, C., 2005). De esta manera se mantiene el ánimo de todo el personal involucrado en la estrategia y se crea una sensación de ir avanzando. Por último, el plan de acción debe llevar una sólida base de reglas: “Es esencial que se establezca una clara base de reglas que sea entendida por todas las partes involucradas” (Ross, J., 2011). Se necesitan reglas para cada parte del proceso y para todas las juntas que deban realizarse, entre otros eventos necesarios para mantener la estrategia con un buen nivel de implementación. Un plan de acción con victorias y reglas constantes crea una seguridad y tranquilidad en todas las personas involucradas en el proyecto y facilita el cambio.

Después de realizar estos pasos, el administrador se encuentra en buenas manos y puede empezar con certeza la gran travesía de implementar la estrategia en la institución. Sin embargo, es importante no olvidarse de dos puntos claves

que serán vitales para el éxito de la estrategia. El primero: una buena comunicación.

Se capacitó a 50 administradores en técnicas de presentación para asegurar un método de comunicación estándar, el cual sería transmitido a todos los afectados por el proyecto para que de esta manera comprendieran el contexto de los cambios y la forma en que estos los afectarían a cada uno de ellos (Ross, J., 2011).

Y no es sólo tener una buena comunicación, sino por lo menos una comunicación estándar y relacionable con todas las áreas dentro de la institución. El segundo punto: los eventos inesperados. Es crucial saber que al final siempre surgirán cosas inesperadas y es de suma importancia que el administrador conozca cómo manejarlas.

lo inesperado ocurrirá. Cuando suceda, es imponderable que los líderes utilicen toda su experiencia y la de sus colegas para que puedan adaptarse a la nueva situación y el proyecto se mantenga en

pie; y de esta manera cumplir con sus compromisos hacia la organización (Ross, J., 2011).

Con una rápida adaptación impulsada desde el administrador, la estrategia podrá seguir su marcha hacia el objetivo planeado.

Es curioso que la principal razón por la cual las estrategias no se implementan adecuadamente resulten ser las personas mismas que las formulan. Y es que aun y cuando son ellas las más motivadas para implementar dicho cambio, dejan esa tarea a alguien más o a la suerte. Por alguna razón, sienten que su trabajo ya está hecho y que no necesitan involucrarse más. Y es normal sentirse más a gusto con la sola tarea de planear una estrategia, ya que la implementación suele venir de la mano de muchos problemas y situaciones inesperadas. Sin embargo, debe surgir un cambio en la mentalidad de los administradores, en especial de aquellos que sienten que su trabajo está terminado cuando en verdad apenas comienza.

En conclusión, cito al ejecutivo en jefe de IBM, Louis Gerstner, que resume excelentemente la situación actual: “Lograr que ocurra es posiblemente más importante que crear una brillante nueva es-

trategia. Ejecución —hacerlo posible— es la cualidad más menospreciada de un líder empresarial”.

Bibliografía

- Springer, Christine, 2005, “Keys to Strategy Implementation”, *PA Times*, 28(9), 9-9.
- Ross, Jeremy, 2011, “Factors to Support Successful Strategy implementation. Logistics and Transport”, *Focus*, 13(1), pp. 40-43.
- Bradley, Chris, Martin Hirt y Sven Smit, 2011, “Have you Tested your Strategy Lately?”, *McKinsey Quarterly*, (1), 40-53.
- Hall, Brandon, 2008, “Five Key Actions for Implementing Strategy”, *Chief Learning Officer*, 7(11), 18-18.