

Análisis de las Brechas

Durante esta fase se cruza información disponible referente tanto al desempeño actual de la organización como ideal, con el fin de valorar la dimensión de las brechas.

Esta apreciación, cuyos sustratos analíticos exhaustivos comparan escenarios actuales en términos de eficiencia organizacional, pretende la inferencia evaluadora del éxito bajo el modelo de planeación estratégica.

Los datos obtenidos en la AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO se confrontan para colegir las brechas.

Si existieran “separaciones” significativas, el modelo deberá ser revisado desde la fase del diseño de estrategia de negocio para reconfigurar algunos conceptos.

Una de las bondades de la planeación estratégica se refiere a la flexibilidad para modificar convenientemente sus rubros: misión, visión, objetivos estratégicos, etc.

Para cerrar las brechas descubiertas puede hacerse lo siguiente:

- Dilatar el tiempo para el logro de objetivos y metas.
- Reducir la complejidad o alcance de los objetivos enunciados.
- Reasignar recursos para el logro de metas.

Análisis de las Brechas

Integración de los Planes de Acción

Las líneas estratégicas se constituyen de acciones que llevarán al cumplimiento de la misión, una vez que las brechas se han cerrado a un grado favorable.

Existen 10 estrategias que guían el camino hacia los planes estratégicos y son las siguientes:

1. Crecimiento centrado en un producto o servicio.
2. Desarrollo de mercado agregando nuevos clientes.
3. Ampliación de nuevos productos hacia diversos nichos de mercado.
4. Innovación.
5. Fusiones horizontales.
6. Integraciones verticales con otras empresas.
7. Establecimiento de Joint ventures (Tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta entre dos empresas), con el fin de desarrollar nuevos productos.
8. Crecer en forma diversificada.
9. Cerrar o liquidar una parte de la organización.
10. Liquidación, lo cual acarrearía el cierre de la empresa.

Análisis de las Brechas

Implantación

En esta fase final armonizan los planes de acción tácticos y operativos con la consecuente integración, armonización y seguimiento de la planeación estratégica. La comunicación entre diferentes niveles jerárquicos desempeña aquí un papel importante, porque se encuentra en vínculo estrecho con la sincronización y precisión de las acciones emprendidas.

A estas alturas ya debieron haberse realizado los cambios con respecto a la cultura e identidad organizacional, sistemas y controles de información e inspecciones administrativas; todo aquello que garantice un eficiente desempeño de la organización.

En todos los niveles jerárquicos y divisiones de trabajo de la organización, debe estar clara la idea de que el plan estratégico se está desarrollando. Debido a que en esta fase de la planeación estratégica el control y seguimiento son protagónicos, se realizan mediciones y lecturas de rendimiento a lo largo de varios años.

Estos controles son comparados con aquel efectuado año con año y cuya finalidad es cerrar brechas. La planeación estratégica construye un ciclo que nunca termina, sino que al “final”, nueva información sirve para realimentar el ciclo que inicia una y otra vez.

Análisis de las Brechas

A pesar de que la planeación estratégica se columbra a largo plazo (entre cinco y 10 años, pasados tres o seis años, por ejemplo, puede iniciar nuevamente un nuevo ciclo de 10 años.

Finalmente de acuerdo con el interesante enfoque de la planeación estratégica, enunciaremos el perfil de quien, o quienes, deben diseñarla:

- Pensamiento proactivo.
- Liderazgo.
- Compromiso con la organización.
- Espíritu emprendedor.
- Sensibilidad que apoye la identificación y prevención de acontecimientos.
- Cautela y criterio profesional.
- Manejo de la metodología cuantitativa y cualitativa.
- Experiencia profesional.
- Madurez personal.
- Conocimiento científico que apoye la identificación y prevención de acontecimientos.
- Gusto por afrontar riesgos.
- Habilidad para motivar a los demás.
- Habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

Análisis de las Brechas

- Capacidad para traducir, identificar y concretar datos e información significativa.
- Adecuado conocimiento sobre las diversas áreas de trabajo y de la organización.
- Poseer mente abierta y flexible.
- Motivación intrínseca.
- Capacidad para tomar decisiones bajo presión.
- Interés por la actualización profesional.
- Capacidad para escuchar.

Referencia:

Llanos J. (2009) Bases de Admiración 1. México Trillas.