

MÓDULO DOS

La Implementación Estratégica

“¡Siempre es más difícil hacer algo (implementar las estrategias) que decir que se va a hacer algo (formular las estrategias)!” (Davis; 238)



Introducción

El viaje parece cada vez más cerca. Ya se han identificado las características que presentará el mar a lo largo del camino, y las condiciones en que se encuentran el barco y la tripulación. Junto a los oficiales más importantes, el grupo ha definido claramente lo que son y lo que quieren ser. Incluso se han determinado los rasgos estratégicos generales. Está claro hacia qué camino moverse el paso siguiente en el diseño de la bitácora es determinar la manera en que se avanzará paso a paso hacia la visión.

No basta con saber si la orientación será agresiva o defensiva, si el camino será por el sur o el poniente, es preciso estimar los puertos intermedios de descanso, establecer el tiempo y las condiciones en que serán alcanzados, declarar las pequeñas metas que se deben cumplir día tras día para avanzar hacia el destino de la manera esperada, diseñar los cargos necesarios, dividir a la tripulación, comprometerla con la nueva estrategia y los cambios. ¿Podría el viaje llegar a buen puerto si no se toman decisiones operativas como éstas? , ¿Si la estrategia no se lleva a la realidad para ordenar su ejecución?, Es preciso implementar.

Las metas de corto plazo que dividen el objetivo superior en partes complementarias, las metas que transformen esos objetivos en tareas alcanzables para los integrantes de la Organización ya pueden definirse. La estructura que debe tener la Organización si quiere cumplir sus objetivos, los cambios que esto implica. El manejo de los conflictos, el ambiente, la cultura, las personas, son necesidades críticas en el proceso de Planificación Estratégica, que siguen a la selección estratégica y que permiten transformar la Estrategia en una realidad, determinar las tareas, la programación y tener argumentos claros para luego controlar.

En esta unidad se considerarán las características y los principales procesos relacionados con la Implementación de la Estrategia en la Organización

La puesta en práctica del diseño del estado futuro definido en el Módulo precedente es uno de los desafíos más importantes para las Instituciones que buscan posicionarse en el mercado, actualmente tan turbulento.

El desarrollo de los procesos claves de trabajo interno, que permitan crear valor tanto para los clientes como para la institución en busca de sustentabilidad en el largo plazo, es el resultado de las acciones que se realizan en el día a día. Aquí las personas se constituyen en el capital humano que agregan valor a los resultados. Es el compromiso por la calidad y la eficiencia, la permanente búsqueda por la calidad y el aprendizaje continuo permiten hacer realidad los resultados esperados.

Operacionalizar, mediante un sistema de gestión integrado, es el objetivo de este módulo, el cual se complementará con contenidos y actividades de los cursos de Mercadeo y Ventas, Finanzas, Gerencia Social y Administración de Recursos Humanos, entre otros.

El Modelo de Planificación Estratégica no acaba con la determinación de la Estrategia a utilizar por la Organización, es preciso traducirla en la realidad, con el apoyo y compromiso de todos los involucrados.

La Implementación está fuertemente ligada al Diseño Estratégico, lo que no garantiza que un buen Diseño conduzca a una buena Implementación.

MÓDULO DOS

La Implementación Estratégica

Se puede definir la Implementación Estratégica como la parte del Proceso de Planificación Estratégica destinada a traducir la Estrategia en la realidad a través de actividades, procesos, objetivos, metas, estructura y gestión del cambio

La Implementación implica administrar fuerzas durante la acción, concentrándose en la eficienciaⁱⁱ de la acción según un proceso fundamentalmente operativo. Requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo y que se coordine a muchas personas.

Actividades esencialmente Administrativas como cambiar estructuras territoriales, creación de nuevos departamentos, contratar nuevas personas, cambiar estrategias de precios y distribución, preparar presupuestos financieros, generar nuevas prestaciones para el personal, capacitar personal nuevo, cerrar instalaciones, transferir directivos, u optimizar sistemas de información son elementos propios de la Implementación, y explican que, en sus aspectos funcionales, varíe de una Organización a otra según su tamaño, estructura o funciones.

En todos los casos, la Implementación implica el traspaso de responsabilidades desde los Directivos Superiores hacia jefaturas medias y funcionales, y no es recomendable que los cambios les tomen por sorpresa. Si estas jefaturas participaron en el proceso de Diseño estratégico, deberían estar mucho más comprometidos con el objetivo final y conocer su papel y las necesidades que la Organización tiene de su función.

Es preciso que la lógica de los Objetivos y las estrategias quede bien entendida y sea comunicada con claridad a toda la Organización. Las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas deben ser conocidas por las personas y las preguntas de los Directivos y los empleados encontrar respuestas. “La comunicación debe fluir de arriba hacia abajo a efecto de conseguir apoyo de abajo hacia arriba” (Davis; 240). Los directivos y empleados deben contar con capacidades necesarias para ser protagonistas de primera línea en la Implementación.



Componentes del Módulo

Unidades	Objetivos Específicos	Actividades
1. Políticas y Metas Anuales	Definir las políticas internas y metas anuales	➤ Actividades por Unidad ➤ Taller de Planificación Estratégica
2. Estructura organizacional	Definir la estructura Organizacional	
3. Programación de actividades	Asignar recursos (tiempo, financieros, personas) a cada una de las metas.	
4. Gestión del cambio		

ⁱ (Davis; 238)

ⁱⁱ Eficiencia implica el uso óptimo de los recursos y está muy ligada a la productividad. Producir eficientemente es generar la misma cantidad de productos con menos recursos o más cantidad con los mismos recursos.