

# TENDENCIAS Y RETOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ORGANIZACIONES REALIZAN PLANIFICACIÓN DE SUS ACCIONES, QUE TAN EFECTIVOS SON SUS IMPACTOS ESTRATÉGICOS

**Karen Vargas Soto**

Maestría en Administración con énfasis en Mercados financieros modernos, profesora, asesora e investigadora, Universidad FUNDEPOS y Gerente en ASDHL  
[karen.vargas.soto@gmail.com](mailto:karen.vargas.soto@gmail.com)

La planificación estratégica es el conjunto de acciones que persiguen un fin específico. Sin embargo, ese fin en varias organizaciones parece ser eterno y uno de los principales errores está en la planificación hacia una visión interminable, sin fecha, sin medida, se convierte en una filosofía más que vive o no la organización o en un requisito que mostrar a proveedores o clientes. Otro “pecado” el replanteamiento de proyectos o justificación del no cumplimiento de estos, pues ya no son tan estratégicos, es posible esto pueda pasar, sin embargo, también es cuestionable si la estrategia estuvo claramente planteada desde un inicio.

Asunto recurrente, no se alcanzan las metas entonces se replantean, cuidado es necesario realizar una debida diligencia no es solo replantear la meta porque no se alcanza, hay que revisar datos históricos, acciones estratégicas y ver el tiempo prudencial para su medición, las metas se realizan para alcanzarlas bajo un debido esfuerzo, es acá donde viene el arte de la estrategia y el estudio del indicador ni metas que nos desanimen o podamos manipular.



Lo que, si no es válido, pero es una realidad, luego de realizar ya más de 50 planes estratégicos que muchos se guardan luego, pues para muchos lastimosamente son un requisito y otros realmente lo aprovechan y he visto a tantas entidades crecer, gracias a los planteamientos de su estrategia.

También he visto de aquellos que aplican las evaluaciones de la planificación estratégica donde el conjunto de sus actividades o los resultados de sus indicadores, no les gusta a los tomadores de decisión ver bajas notas, como si esto se tratara del colegio pasar con un 70 es muy feo y menos de esto me quede, entonces siempre se buscan las justificantes ante el órgano de dirección, lo cual cumple con el principio de gobierno corporativo, cumpla o explique, pero a veces se convierte en una sesión de justificaciones y no en la demostración de los impactos estratégicos, los riesgos materializados y las acciones que recuperaran esa visión futura que les permitirá el crecimiento bajo una triple utilidad.

### **¿Son efectivos los planes estratégicos en las organizaciones o son solo parte del requisito?**

Comúnmente si lo vemos como un requisito más de cumplimiento o bien una gran idea que será guardada en un escritorio, es probable no, su efectividad será nula, el arte de la estrategia no es generar con innovación grandes ideas y plantearlas en acciones y objetivos, se necesita poner a prueba la estrategia en su ejecución. Sin embargo, existen 6 errores que comúnmente en mi carrera de aprendizaje de elaboración y ejecución de planes estratégicos destaco:

#### **1. Estrategias elaboradas a muy largo plazo**

Ante el contexto actual de cambios abruptos y disruptivos, obliga a que los planes estratégicos por supuesto tengan un plazo, pero ya no de 5 a 10 años, mucho depende del dinamismo que se requiera en la organización, sin embargo, lo recomendable hoy en día es un máximo de 3 años como largo plazo.

#### **2. Propósito o visión estratégica**

Establecimiento de un propósito o visión estratégica, sin fecha de cumplimiento e indicadores que permitan medir su avance.

#### **3. Proceso de divulgación o ejecución del plan estratégico**

Falta de aceptación en el proceso de divulgación o ejecución del plan estratégico, por lo general esto pasa cuando este es elaborado solo por la alta gerencia y el

órgano de dirección sin realimentarse del contexto e información de las partes interesadas que luego requerirán para su implementación, Mintzberg resalta entre sus frases, "las empresas son comunidades. Hay un espíritu de trabajo en común. Las comunidades no son un lugar en el que unas pocas personas se permiten ser señaladas como únicas responsables del éxito".

#### **4. Acciones estratégicas**

Pensar que tener muchos objetivos clarificara las acciones estratégicas que se desean ejecutar, muchas veces se comente omisión importante del fin que se busca por que el objetivo lleva el nombre del proyecto que se quiere impulsar, no es lo mismo la definición de un objetivo estratégico que la definición de un proyecto.

#### **5. Análisis exhaustivo del entorno externo e interno**

No realizar un análisis exhaustivo del entorno externo e interno, delimitando insumos que podrían permitir la definición de objetivos estratégicos más efectivos.

#### **6. Despliegue de comunicación para la ejecución de la estrategia, sin la definición previa de herramientas o métodos adecuados.**

Mintzberg menciona en su libro La estructura de las organizaciones "cinco mecanismos de coordinación parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de los procesos de trabajo, la estandarización de los resultados del trabajo y la estandarización de las habilidades de los trabajadores". (p.5)

Pascal por otro lado plantea la respuesta a las siguientes dos preguntas en su libro Despliega tu estrategia con Lean:

- a) ¿Qué tipo de sistema de planificación se requiere para inspirar una mejora continua significativa en toda la empresa?
- b) ¿Cómo podríamos cambiar los modelos mentales existentes que no apoyan a) una cultura de mejora continua?

Los sistemas de planificación estratégica no solo están formados hoy por tecnología, AI, procesos o herramientas, lo más importante es que las personas sí les importe la estrategia y la vean como su enfoque ganador al cual ellos aportan desde sus labores. Algunos argumentan que la planificación estratégica debe ser formal y otros prefieren la informalidad en su definición y ejecución de una forma más empírica.

No hay recetas en esto algunos deben o consideran importante documentar cada paso en las acciones estratégicas y los resultados de sus mediciones, los cuales deben ser de conocimiento de la Alta Gerencia y el Órgano de Dirección.

Comparto según publicación del Prof. Mario Vogel las 10 tendencias para el 2024 que van a impactar:

**Figura 1.** 10 tendencias para el 2024



Fuente: Elaboración propia. (2024, basado en Vogel 2024)

Todo esto presenta, que la planificación debe responder a la estrategia y la estrategia a lo que las partes interesadas demanden y el contexto guíe.

Si comparamos los errores más comunes ante las tendencias, tenemos por seguro un reto.

El enfoque para que la planificación estratégica tenga impactos importantes en entidades, empresas, pymes, organizaciones u instituciones es que el enfoque sea en la identificación de los riesgos para determinar cuales son aquellos que exponen más las acciones estratégicas y realizar debidos planes de acción, que por experiencia recomiendo documentar y brindar seguimiento, pues las personas en su día a día laboral, más las responsabilidades estratégicas asignadas pueden tender a olvidar su atención, además permite soportar y medir que tanto se avanza, pues los mayores pecados de la planificación estratégica no están solo en la planificación sino los mayores retos de éxito en su ejecución y comunicación.

Así que no archiven, replanten o realicen su plan estratégico, herramientas hay muchas, no hay recetas para planificar y ejecutar, es importante iniciar con debido diagnostico que permita conocer cuales son los métodos más efectivos según su organización para iniciar el camino hacia el enfoque de logros de objetivos estratégicos de impacto.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Hildemaro, I. (2018). Acción con Dirección. Independently Published

Mintzberg, H. (1979). La estructuración de las organizaciones. Grupo Planeta (GBS)

Pascal D. (2009). Despliega tu estrategia con Lean. Profit Editorial

Porter, M. (2017). Ser Competitivo. Creacions Gràfiques Canigó, S. L.