

Educación Continua

On-Line para profesionales



Dirección Estratégica



Formación de Posgrado

Editor: Educación Continua On Line, S.L.
Diseño y maquetación: Domènech e-learning, S.A.
Primera edición: Enero de 2006
ISBN: 84-934873-7-9
Depósito legal: B-15.509 - 2006
Imprime: Pasder BCN, S.L.

© Queda totalmente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, sin la previa autorización del editor.

introducción

El presente siempre es un lugar paradójico, dicotómico, fugaz. Y en ese entorno incierto, tenemos que tomar decisiones que nos van a marcar como directivos y como personas: de hecho nuestras decisiones nos conforman hasta el punto que *'un directivo es las decisiones que toma'*.

Como directivos debemos estar abiertos a temas tan 'ligeros' e intangibles como el liderazgo, la comunicación o la cohesión grupal, sin olvidar en ningún momento aquellas facetas más 'duras' y sistematizadas como es la dirección estratégica o la visualización y el control que deben proporcionar los indicadores esenciales en toda organización.

Veamos el panorama que nos espera como directivos en los próximos años: aumento de la complejidad, globalidad de mercados, entornos multiculturales, virtualidad en los equipos y en las relaciones personales, pensamiento global y actuación local, explosión informativa, optimización de recursos y aumento de la calidad en los resultados...

Y en ese entorno también cambia lo que las empresas piden a sus directivos, que básicamente lo podríamos reducir a: Autoliderazgo, Eficacia interpersonal, Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos. Capacidad de autocontrol, Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para gestionar conflictos... sin olvidar un claro potencial de liderazgo.

Como directivos tenemos que saber que, para que los esfuerzos de mejora y desarrollo en una empresa tengan éxito, es necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida. Los equipos son una pieza clave en la consecución de objetivos y en la estructura de las organizaciones del siglo XXI.

bibliografía

ALDAO-ZAPIOLA, C. M. *La Capacitación como Herramienta Integradora en un Programa de Transformación Organizacional*, 2º Conferencia de RRHH para el Mercado Corporativo, Buenos Aires, Argentina, 2003.

CHIAVENATO, I. 1998. *Administración de Recursos Humanos*, Madrid: Ediciones Mc Graw-Hill.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2004). *El Líder Resonante*, Barcelona: Plaza y Janés.

NICOLA P. 1997. *La Dirección de Equipos Internacionales*, Barcelona: Editorial Folio.

SCHEIN, E. 1994. *Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.

Apuntes y documentación del *Curso de Desarrollo de Habilidades Directivas, Dirección Eficaz, Liderazgo en el Siglo XXI, Liderazgo Emocional, Gestión Estratégica, Planificación Eficaz, Dirección y Administración de Recursos Humanos, Gestionar por Competencias...* elaborados por el equipo de consultores de ESTAY GRUPO CONSULTOR.

Webs consultadas y recomendadas:

<http://www.monografías.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

<http://www.rrhhmagazine.com>

índice unidad

Dirección estratégica

Introducción

Objetivos

Esquema de contenidos

1 Planificación y estrategia

2 La Misión y la Visión de la empresa como factor crítico de éxito

3 El cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*)

4 ¿Hacia un nuevo modelo de Dirección Estratégica?

Actividades

Casos prácticos

Auto evaluación

introducción

El éxito de la dirección estratégica radica en la capacidad de adaptarse al medio y lograr resultados mejores y más estables que la competencia. Distintos autores ya apuntan que el mundo se presenta en este siglo XXI como:

«Un escenario global, donde el mercado es un juego de todos contra todos».

Las empresas líderes de mayor dimensión tienen entre sus principios de acción el actuar como una pequeña empresa y entrenan a sus ejecutivos para que perfeccionen su forma de gestionar, como lo haría el propietario de una Pyme.

Para que los esfuerzos de mejora en una empresa tengan éxito es necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida.

Es necesario crear las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y la fluidez del conocimiento y de la información entre la dirección y la totalidad de la organización. Es necesario utilizar instrumentos, como el Cuadro de Mando Integral, que ayuden a formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje y el potencial de las personas que componen la organización y obtener aquellos resultados que nos auguren el mejor futuro posible.

«—Gato de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

—Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar —dijo el Gato.

—No me importa mucho el sitio... —dijo Alicia.

—Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes —dijo el Gato.

—... siempre que llegue a alguna parte —añadió Alicia como explicación.

— ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte —aseguró el Gato —,si caminas lo suficiente!»

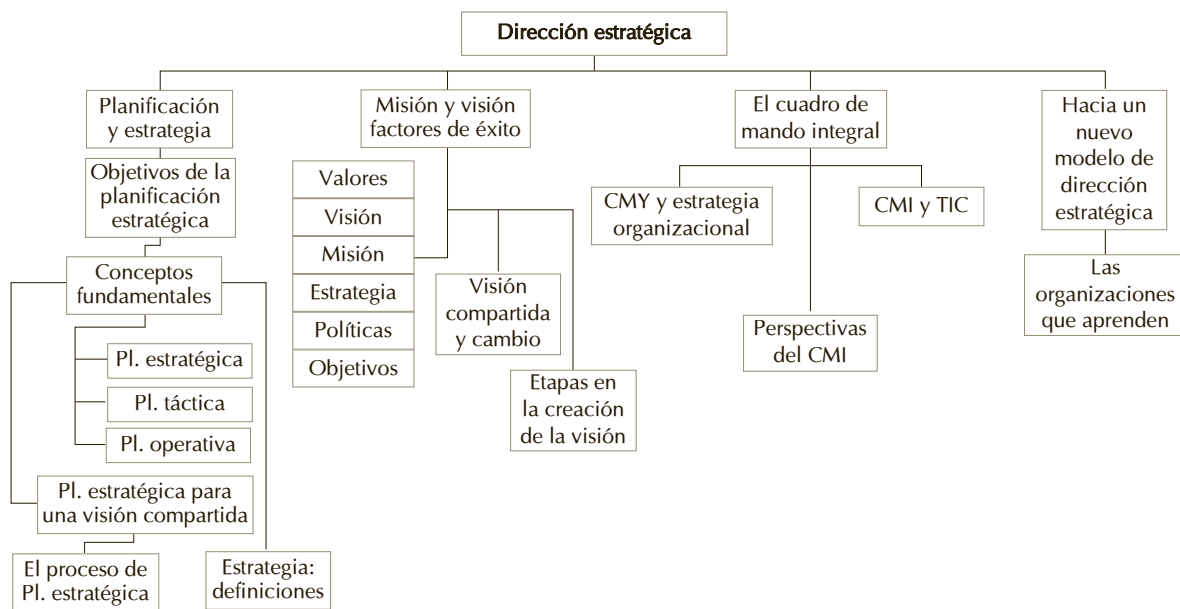
Lewis Carrol, *Alicia en el País de la Maravillas*

objetivos

Los objetivos de esta unidad son los siguientes:

- 1 Comprender los conceptos básicos vinculados a la dirección estratégica (planificación, estrategia, misión, visión, valores...).
- 2 Distinguir entre planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa.
- 3 Establecer un proceso de planificación, de acuerdo al modelo de cinco pasos que se presenta.
- 4 Organizar un proceso de creación de **Visión Compartida**, de acuerdo al modelo de Doyle.
- 5 Aplicar las bases de utilización del Cuadro de Mando Integral y sus diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

esquema de contenidos



Planificación y estrategia

Uno de los principales propósitos de la Planificación Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, serán fundamentales los aspectos clave sobre los que deba reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico). Y sea cual sea el tipo de empresa, Pyme o multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo:

1. **Planificar:** prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa en general y de los de cada una de las secciones que la componen en particular.
2. **Organizar:** será necesario conseguir los objetivos propuestos a través del entramado estructural de sus secciones, subsecciones y departamentos, con los que se Mantendrán Relaciones De Jerarquía, Delegación, Cooperación y Participación.
3. **Dirigir la Actividad:** para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Planificación → Organización → Dirección

1.1. Objetivos fundamentales que debe cumplir la estrategia

1. La planificación debe cumplir, al menos, cuatro objetivos:
2. Satisfacer las necesidades de anticiparse.
3. Facilitar el logro de las metas fijadas.
4. Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control.
5. Disminuir el nivel de inseguridad.

Analícemos con algo más de detalle estos **objetivos fundamentales**:

1. **Satisfacer las necesidades de anticiparse:** en palabras de Makridakis, anticiparse es:

«Hacer algo con antelación de modo que las necesidades futuras puedan ser satisfechas a su debido momento y en el lugar en que se produzcan».

Makridakis

De esta premisa se deduce, que siempre debe haber un **proceso continuado de diagnóstico** de la situación, **un pronóstico** de lo que se espera que suceda en el **futuro y una elección de alternativas**, ya que ninguna empresa que quiera tener éxito puede operar con base en la improvisación, de sus actividades.

2. **Facilitar el logro de las metas fijadas:** existen mayores posibilidades de alcanzar determinadas metas **si se establecen en función de las verdaderas potencialidades de la empresa**, tomando en consideración sus fortalezas y debilidades, la situación del entorno... y luego se define un curso de acción que permita concentrar y coordinar todos los esfuerzos que se realicen en todas las áreas de la organización hacia el logro de esas metas.

3. **Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control:** el plan de acción se debe comunicar de forma eficaz y adecuada a todos los colaboradores que participen, con un mayor o menor grado de responsabilidad, en la consecución de los objetivos. Por tanto, a la hora de aplicar un plan de acción para conseguir un objetivo debemos responder a las preguntas:
 - ¿Conocen todos los colaboradores cuál es ese objetivo?
 - ¿Saben, con precisión, la forma en que se pretende alcanzarlo?
 - ¿Es suficiente la comunicación oral de una o dos reuniones para que todos los colaboradores tengan una idea clara al respecto y se sientan comprometidos con el logro del objetivo?

Atendiendo a las reflexiones anteriores se puede decir con toda razón, que:

No se puede exigir responsabilidad a quien no se le haya dado información y que nadie a quien se le haya dado información puede eludir su responsabilidad.

4. **Disminuir el nivel de inseguridad:** cualquier planteamiento que se haga con miras al futuro implica un mayor grado de incertidumbre. Se ofrecen más posibilidades de éxito si se cuenta con un plan maestro que defina los objetivos y metas de la organización. Es más fácil **reaccionar ante algo que no se ha cumplido, como habíamos previsto, que ante algo imprevisto y totalmente desconocido**. Es así porque, en el primer caso, disponemos de puntos de referencia con los que se puede contrastar la realidad y de esta forma, determinar con mayor facilidad las desviaciones y sus causas, pudiendo implementar medidas correctoras más eficaces y certeras.

«El ritmo de Cambio de los últimos 15 años es pequeño si lo comparamos con el que observaremos durante los próximos 50 años».

Tom Peters

1.2. La Planificación: conceptos fundamentales

Planificar significa, etimológicamente, **establecer un plan con vistas al futuro**. Si traspasamos esta definición general al ámbito de la **empresa**, planificar significa establecer un **plan de previsión** de necesidades para el futuro.

Los planes deberán ser expresados de forma que sean entendidos por todo el personal de la empresa en términos nominales, cuantitativos y gráficos; la planificación es el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada anteriormente y para corregir, si es necesario, las expectativas de la empresa.

Dentro del proceso de planificación distinguimos **tres tipos diferenciados de acciones**:

1. **Planificación Estratégica:** fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general.
2. **Planificación Táctica:** incluye la ejecución del plan estratégico, la fijación de objetivos específicos para cada área, para cada unidad y para cada empleado, los pasos necesarios para cumplir o exceder los objetivos, la creación de un calendario de control, el desarrollo de un presupuesto y la evaluación del rendimiento.
3. **Planificación operativa:** implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.

La **Planificación Operativa** es importante por tres motivos:

- a. Traduce el futuro a presente, al ofrecer un **mapa** detallado de cómo llegar de un punto a otro del proceso.
- b. Permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, en algunos casos, cómo debe hacerse.
- c. Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo, por medio del establecimiento de calendarios y puntos de referencia.

Antes de fijar un calendario se deben determinar las prioridades de las tareas a realizar.

Dentro del **establecimiento de prioridades** serán **cuatro** los factores que influirán:

- **Limitaciones Externas:** ¿Cuáles son las fechas tope existentes impuestas desde el exterior? ¿Cuál es la urgencia en terminar esta tarea, actividad o proyecto?
- **Tiempo Total Necesario:** si la tarea es larga el calendario debe incluir el tiempo necesario para su finalización. Si la tarea sólo exige un breve período de tiempo para su realización, es posible retrasar su comienzo.
- **La relación de una tarea con otras:** ¿Cuál sería el impacto de terminar o no esta tarea en los planes de otros proyectos? ¿dependen otras personas del resultado de este proyecto para poder empezar a trabajar?
- **Beneficio Relativo** de terminar una tarea dentro de un marco de tiempo concreto, comparado con los efectos negativos por no terminarlo en ese tiempo. ¿Qué ganaremos por terminar la tarea? ¿Cuáles son las consecuencias de retrasar el trabajo una o dos semanas, un mes...?

Es importante implicar a los colaboradores y empleados en el proceso de planificación operativa para incrementar su nivel de conocimientos y comprensión de los objetivos, y además, esta participación reducirá su resistencia a los cambios generados por los nuevos planes.

1.3. La planificación: una visión compartida

Una de las razones por las que los documentos de planificación se olvidan frecuentemente en los cajones, es que este proceso se realiza en las altas instancias de la dirección, sin que los niveles de mando intermedio participen en él, de manera que éstos no perciben que son partícipes del proceso estratégico y no se sienten comprometidos con el logro de objetivos que han establecido otros.

El problema fundamental es que **los mandos medios son los responsables de ejecutar, en la práctica, las actividades previstas en la planificación y consecución de objetivos**, por tanto, si no se sienten comprometidos con los objetivos porque no fueron tomados en consideración en su establecimiento, es muy difícil que hagan los esfuerzos necesarios para llevar a la empresa hasta el cumplimiento del objetivo.

La planificación debe ser un proceso compartido para que todos los que tienen de participar en su logro se sientan comprometidos con su realización.

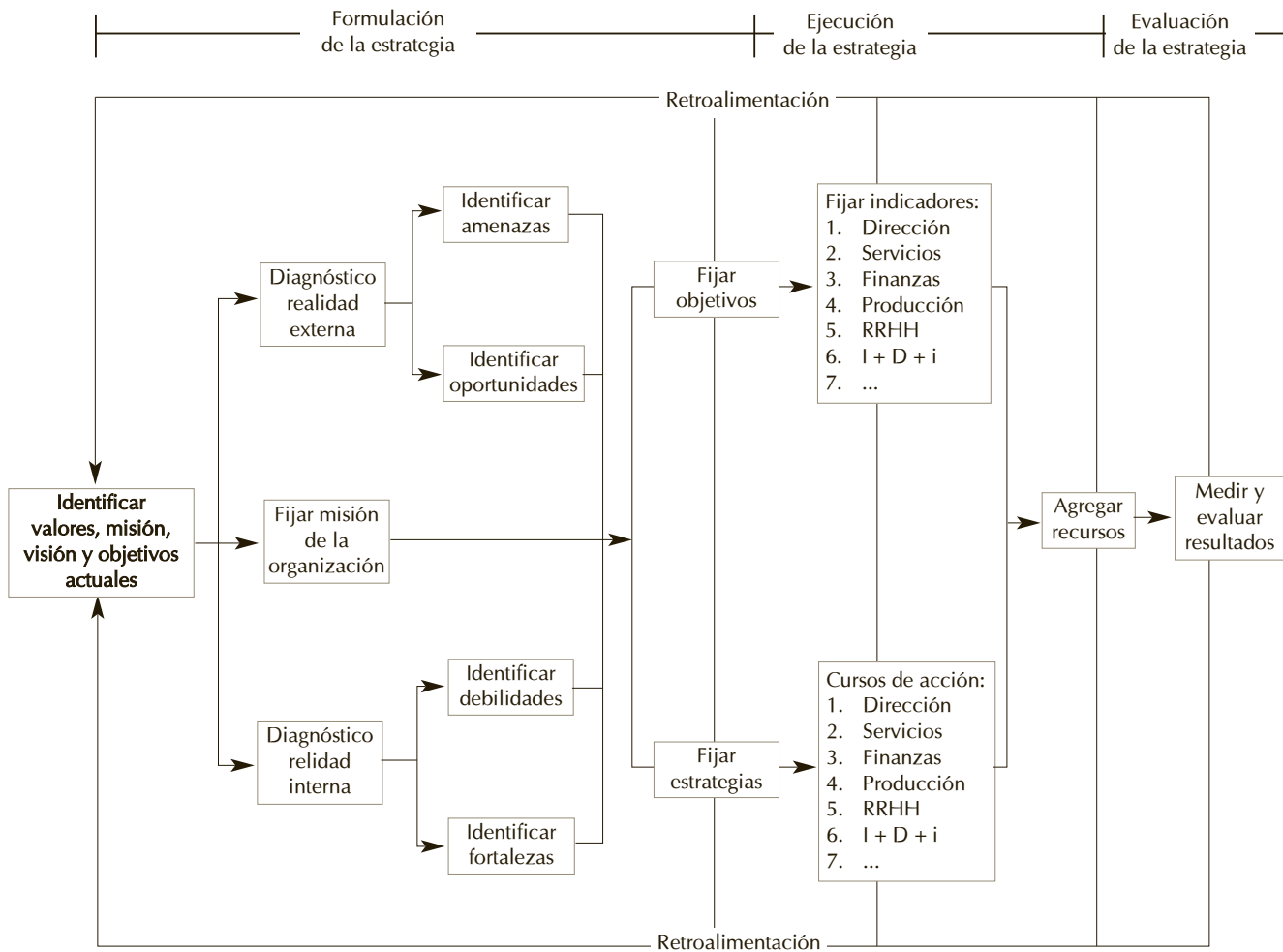
En consecuencia, una vez **definido el objetivo** cuantificado de beneficios hay que pasar a la **acción** y para ello es recomendable (Lidell Hart) que dice que hay que:

- Adaptar los objetivos a los medios reales de la empresa.
- Tener siempre presente el objetivo principal.
- Centrar todos los esfuerzos en el objetivo principal.
- Procurar que tanto el plan como su ejecución sean flexibles.
- Implicar a la mayor cantidad posible de personas en la consecución del objetivo.

1.4. El proceso de Planificación Estratégica

Podemos proponer un proceso secuencial de planificación estratégica de acuerdo a las siguientes etapas (Oliveira, E. H):

1. **Elaboración de la filosofía** de la empresa o Institución, expresada en su declaración de **Visión, Misión y Valores**.
2. **Análisis del entorno** o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las **oportunidades** y **amenazas**. El entorno puede ser subdividido en:
 - a. entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad;
 - b. entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.
3. **Análisis de la realidad interna** de la organización, cuya finalidad es determinar las **fortalezas** y **debilidades**. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
4. **Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos** y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralizan sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. **Preparación para la implementación del plan**, especialmente en lo concerniente a su sistema de **seguimiento y evaluación**, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.



Estos cinco elementos interactúan tanto estática como dinámicamente. El análisis de fortalezas y debilidades se realizará respecto a las oportunidades y amenazas externas. Ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a los valores, la misión y visión de la organización. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

Tenemos también que diferenciar los conceptos de **análisis estratégico** e **implementación estratégica**:

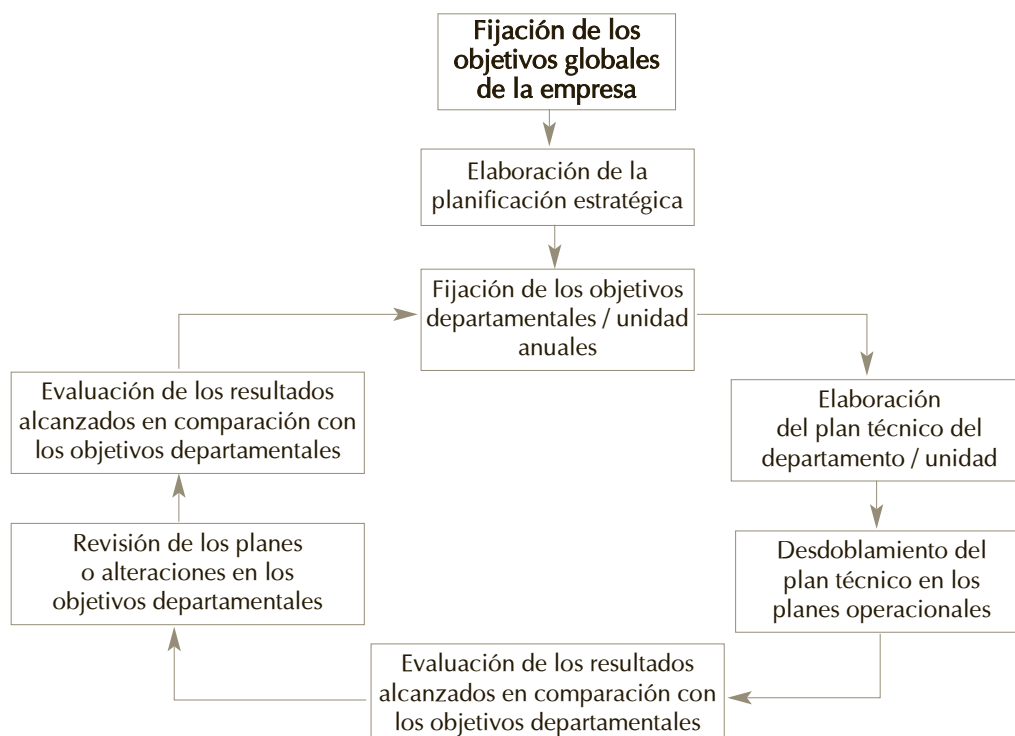
- El **análisis estratégico** está conformado por la formulación (o reformulación) de la misión, el diagnóstico organizacional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo éste el punto culminante.
- La **implementación estratégica** toma como punto de partida los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitorización y evaluación del plan.

Dentro de este proceso, no debemos olvidar nunca la importancia del **Presupuesto**. El presupuesto consiste en la previsión del coste de lo que se va a producir o del servicio que se va a ofrecer. De este modo, podemos saber los recursos con los que deberemos contar, conociendo las expectativas del mercado. Para ello deberá tenerse en cuenta lo que supondrá económicamente la **inversión a realizar** y que ésta sea suficiente para lograr el beneficio previsto.

Otro aspecto que se debe destacar es el **Control** para poder evitar desviaciones. Mediante el control antes, durante y con posterioridad, debe mantenerse un constante seguimiento sobre la evolución de las circunstancias específicas, revisando los presupuestos básicos, controlando la actitud de los recursos humanos, llevando a cabo auditorias, etcétera. **Controlar** significará, técnicamente, **comprobar o confirmar que los planes, una vez cotejados, se ajustan a los criterios establecidos**. Pero para que el control sea efectivo, es necesario que en la empresa funcione perfectamente el sistema de información entre los distintos estamentos, pero, especialmente, entre el personal cualificado (mandos intermedios) a través de los cuales se recibirán y regularán todas las posibles anomalías.

La única manera de conseguir que en todos los aspectos se mantenga un elevado nivel de **calidad**, consiste en tener capacidad para supervisar y controlar constantemente los efectos de las acciones llevadas a cabo, a base de establecer un conjunto de puntos de referencia.

Otro modelo de planificación, centrado en la fijación de objetivos departamentales, en su evaluación y revisión nos lo presenta Chiavenato (1994), del que reproducimos su esquema de trabajo:



1.5. Hacia un concepto unificado de estrategia

Las distintas observaciones sobre las definiciones que se han realizado del concepto **estrategia** a lo largo del tiempo, y en función de las distintas dimensiones críticas que se ponen en juego al definirla, nos hacen percibir la estrategia como un **concepto multidimensional** que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un **sentido de unidad, dirección y propósito**, y que facilita los **cambios necesarios inducidos por su entorno**.

Veamos escuetamente alguna de las definiciones más significativas y los diferentes matices que nos presentan:

- Henry Mintzberg nos propone el concepto **Estrategia** y lo define como:

«Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas».

Henry Mintzberg

- Hans Ulrich define **Estrategia Empresarial** como:

«Un conjunto de decisiones fundamentales que permiten a la empresa determinar los alineamientos esenciales que la proyectan hacia el futuro a largo plazo».

Hans Ulrich

- La **Estrategia Corporativa**, definida por Kenichi Ohmae como:

«El intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de forma eficaz».

Kenichi Ohmae

- Finalmente, para Michael Porter, el concepto **Estrategia Competitiva** consiste en:

«Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos».

Michael Porter

Como hemos observado no se producen, en las distintas definiciones o concepciones estratégicas, ni contradicciones ni exclusiones, por lo que podemos pensar en combinar y así llegar a una única y más amplia definición de estrategia.

La estrategia:

- Es una pauta que da coherencia, que unifica e integra las decisiones.
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.
- Selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización.
- Define el tipo de organización humana y económica que es la empresa, o tiene intención de ser.
- Busca lograr ventajas que se pueden mantener en el largo plazo en cada uno de sus negocios, a base de reaccionar adecuadamente a las oportunidades y peligros del entorno, y a las fortalezas y debilidades de la organización.
- Compromete todos los niveles de la empresa: nivel corporativo, nivel de negocio y niveles funcionales.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que tienen intención de hacer sus asociados o portadores de intereses.

Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental para asegurar la continuidad vital de la organización y, al mismo tiempo, facilita su forzosa adaptación al entorno cambiante.

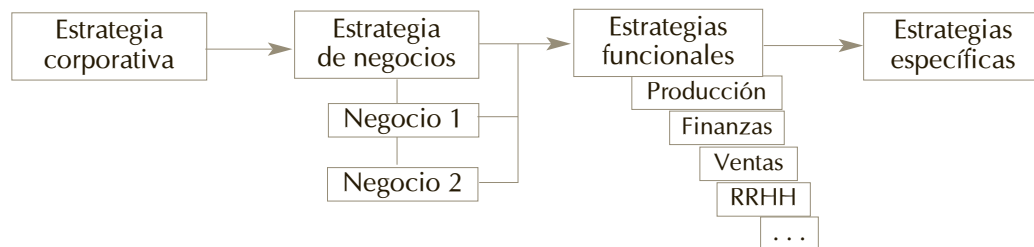
La esencia de la estrategia consiste en una intencionada gestión del cambio hacia el logro de ventajas competitivas, en cada negocio en el que se halla comprometida la empresa.

La implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos de Planificación Estratégica a nivel de toda la organización, incluyendo niveles directivos, de gestión o producción, favoreciendo o incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados. De ahí la necesidad de crear ambientes de trabajo orientados al pensamiento estratégico.

Como estamos viendo, nos encontramos con distintos niveles de estrategia en función del **nivel** y del **grado de concreción** de la misma. En función del nivel de concreción podemos proponer cuatro tipos de estrategia:

1. **Corporativa:** mueve toda la empresa y sus recursos hacia el largo plazo y debe incluir la definición de en qué negocios tiene que estar o desarrollar y de cuáles debe salir.

2. **De negocios:** ligada a la anterior, será específica para cada negocio y para cada cartera de productos que lo componen.
3. **Funcionales:** son las correspondientes a cada área: Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing...
4. **Específicas:** dependen del área correspondiente y la conforman. En el caso que nos ocupa de Recursos Humanos corresponderían a las estrategias de Atracción de personas, Selección, Contratación, Evaluación, Desarrollo, Compensación.



TIC: tecnologías de la Información y la Comunicación.

Finalmente, hay que destacar que hoy en día no se puede concebir una estrategia empresarial que pueda ignorar las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. Toda estrategia requiere una aplicación específica de las TIC a través de una aplicación en los atributos del negocio, y a través de estos atributos en el diseño de los procesos correspondientes a cada área. Más adelante veremos la importancia de integrar conceptos estratégicos, como el Cuadro de Mando Integral y TIC.

De hecho, la revisión al alza del valor de la información (Goñi, J. J.) en la estrategia pasa por asimilar e interiorizar una serie de consideraciones, de las que una muestra puede ser:

- Las tecnologías de información son un multiplicador de las capacidades personales en el sentido que potencian las posibilidades de cálculo, difusión, acceso, y distribución de datos, información y conocimientos.
- El valor de la información es creciente en los productos y en el negocio, y sobre todo en la capacidad de desarrollar eficazmente los servicios internos y externos.
- En todo el recorrido de la cadena de valor está presente un potencial de mejora de atributos de plazo, coste y calidad, mediante el tratamiento eficiente de información.
- Los sistemas tecnológicos y las inversiones informáticas, junto con la capacitación de las personas, son la mochila de productividad personal de todos los miembros de una empresa.
- Los procesos de interacción, su frecuencia y el valor de la información intercambiada entre personas constituyen la forma en la que se manifiesta la viveza de una organización en el entorno.

- La comunicación interna y horizontal en la empresa es una poderosa fuente de generación de oportunidades, identificación de mejoras y ahorro de costes.
- La aplicación de la Estrategia a los Sistemas de Información pasa por determinar qué procesos (diseño, producción, venta, soporte) son críticos, por qué y de qué forma pueden optimizarse en valor añadido, reducir sus costes, y gestionarse a través de las TIC.

Las TIC deben potenciar la estrategia, hacerla accesible y favorecer el desarrollo y la innovación en cualquier área, elemento clave para el futuro de cualquier empresa del siglo XXI.

2 La Misión y la Visión de la empresa como factor crítico de éxito

El lenguaje organizativo utiliza términos propios, tiene su propio argot, y desde hace unos años junto al término estrategia aparecen otros términos que han ido ganando importancia y, poco a poco se han ligado a resultados. En ese sentido, el primer paso a la hora de definir una estrategia, de realizar una planificación o delimitar objetivos será clarificar los conceptos que se utilizan. Las definiciones deberán conformar un sistema integrado de intenciones, ya que las definiciones estratégicas expresan una **Jerarquía de Intencionalidad** que será percibida y evaluada por los integrantes de toda la organización. La forma como se redacten o enuncien los distintos elementos, junto a su coherencia interna, puede llegar a impactar en el resultado final obtenido; de ahí su enorme importancia.

En este punto debemos clarificar la diferencia existente entre:

- **Planificar:** crear un camino desde el Presente hacia el Futuro.
- **Crear una Visión:** desde el futuro, (desde una imagen, desde un mapa), iremos hasta el presente mediante un análisis profundo de la globalidad de la situación (de las personas, de la organización, de la empresa, del entorno, de la sociedad...).

2.1. Visión, Misión, Valores y Estrategia

Para presentar de forma clara y sencilla las relaciones entre los distintos conceptos que han ido apareciendo, utilizaremos un esquema del profesor Adolf Vilanova.



Como se observará, el profesor Vilanova entiende a cada uno de estos distintos conceptos como formando parte de una escultura.

En la base de la figura, se encuentran las **creencias o valores** de la compañía y de sus gestores. Sobre ellos se construye la misión y la **visión de la empresa**. Éstos son la base sobre la que se cimientan los **objetivos**. La **estrategia debe ser la forma de alcanzar los objetivos** (desde la misión y visión) y por último, **las políticas** serán unas guías de actuación que acompañaran a la estrategia.

Los Objetivos son la parte más elevada de la figura de los conceptos clave, **son la meta; el fin a alcanzar**. Podríamos definirlos como los fines específicos, niveles o resultados definidos en respuesta a la pregunta: ¿Qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra misión empresarial? Por lo tanto, los **Objetivos** deberían ser medibles, alcanzables y programados en el tiempo, cubriendo todas las áreas críticas para la viabilidad de la empresa.

Si comparamos la **Visión** y los **Objetivos**, podemos decir que ambos están focalizados hacia el futuro, pero mientras la visión tiende a ser amplia y difusa, los objetivos deben ser bastante más precisos y deben representar aquello que la gente se compromete a lograr.

En consecuencia, los **Objetivos** deben proporcionar un **sentido de dirección a las personas** que trabajan en la organización. Son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la empresa para, finalmente, legitimar la asignación de recursos. Además, si son medibles ayudan a controlar y evaluar resultados, ya que son estándares, pautas de actuación de la empresa.

Valores

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: *cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan* (Senge). Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Un conjunto de valores rectores podría incluir: pautas de conducta recíproca, apreciación de la clientela, la comunidad y las concesionarias, los límites que nos impondremos. **El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta;** si actuamos como debemos, ¿qué nos vería hacer un observador? ¿Cómo estaríamos pensando?

Cuando los valores se elaboran pero se ignoran, se cancela una parte fundamental de la visión compartida. En cambio, cuando los valores constituyen una parte central del proyecto de visión compartida y se ponen a la vista de todos, se transforman en un símbolo que guía la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia esa visión. A partir de estos valores emanarán primero las estrategias y luego objetivos; son los valores los que guían todo el quehacer de la empresa.

Consciente o inconscientemente, los objetivos de una organización, tanto estratégicos como operativos, están íntimamente ligados a sus valores.

Siguiendo las propuestas de trabajo de Salvador García y Simón Dolan en su libro *La dirección por valores*, debemos recordar que toda empresa culturalmente estructurada ha de tener claramente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos:

Los valores asociados (¿hacia dónde vamos?) **con su misión** y la propia misión (razón de ser de la organización ¿para qué?)

Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión.

Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas (fines) y de sus principios (valores). Los Valores (nuestra referencia organizacional) deberían ser pocos y claros.

Todos nosotros comunicamos nuestros valores: **quiénes somos y qué es importante para nosotros.** Sabiendo que las comunicaciones más significativas sobre valores tienen lugar a través de las conductas y no mediante las palabras, nuestros valores se revelan actuando en lugar de hablando. Los valores se comunican a cualquier nivel de la interacción humana (interpersonalmente, organizacionalmente, culturalmente, psicológicamente, socialmente, política y económicamente). Los valores más frecuente y efectivamente comunicados en las organizaciones son:

- Por lo que recompensamos.
- Por lo que castigamos.
- Por lo que decimos.
- Por lo que hacemos.
- Por Congruencia o Hipocresía.
- Por Procesos.
- Por Relaciones.
- Por Carácter.

Las comunicaciones de valores fracasan cuando las organizaciones actúan o parecen ser hipócritas, cuando sus valores entran en conflicto directo unos con otros, y cuando los valores adoptados no concuerdan con sus acciones. Por el contrario, son sinérgicos cuando se alinean los valores organizacionales con los personales, con los de los equipos o las unidades que la componen.

Por ello, el contar con una **formulación explícita** de los valores estratégicos de la empresa, debe añadir otra utilidad adicional a la de aumentar la sinergia y la coherencia interna:

Los valores que una empresa expresa hacia el exterior, a través de la publicidad y otros medios, sirven para que los clientes confíen e, incluso, se identifiquen con ella.

Misión

La **Misión** ha de explicar qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad socio-económica, en **qué negocio se encuentra** la compañía, (Abell). Mediante tres simples preguntas la empresa conoce exactamente, y puede replantearse, el negocio al que se dedica: ¿Qué tipo de necesidad quiere satisfacer la empresa? ¿A quién? (¿a qué segmento del mercado?). ¿Cómo? (¿con qué tecnología o *know-how*?).

Si la **Misión** está centrada en el presente de la empresa, **la Visión** tiene el mismo propósito, pero está centrada en el futuro, en el futuro que desea conseguir la empresa; dónde quiere ir. Muchas empresas incluyen en su definición de **Misión** a la **Visión**, ofreciendo en ésta ambas perspectivas temporales.

Preguntas Clave Para Definir La Misión	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Visión

La palabra **Visión** deriva del latín *videre*: ver. Esta asociación es significativa; **cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará**. Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

En una empresa que realice el doble de esfuerzo en conseguir conocer muy bien tanto su realidad actual como su futuro deseado (visión), se puede producir lo que Fritz denomina **Tensión Creativa**. Tensión en el sentido de fuerza que conduce al cambio, a conseguir alcanzar esta visión deseada.

Preguntas Clave Para Definir Una Visión	
¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Estrategia

Una **Visión Estratégica**, permite cumplir dos funciones vitales:

- **Establecer el Marco de Referencia** para definir y formalizar la Misión, que a su vez debe ser el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- **Inspirar, motivar, integrar o mover a las personas que componen la organización** para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la empresa o Institución.

Entender claramente dónde queremos que nuestra empresa esté es aún más importante que conocer dónde está. No debe olvidarse que un adecuado conocimiento de la realidad actual de la empresa es imprescindible, ya que es la diferencia entre estas dos situaciones, la real y la deseada, la que produce la fuerza que conduce al cambio.

Las **Estrategias**, en este contexto, son la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Podríamos definir la **estrategia** de una empresa como:

El conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidas a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa. Forma parte de la estrategia toda decisión de la cuál dependa la situación a largo plazo de la compañía.

Políticas

Las **Políticas** son **guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas**. Por lo tanto son de un nivel inferior a las estrategias. **Su función es acotar el campo de la estrategia**, canalizarla, tal como quiere expresar la figura en la cual las políticas acompañan a las estrategias. Por este motivo tienen una vida más larga, ya que, si bien las estrategias, como hemos visto, difícilmente se pueden repetir, las políticas suelen tener una vigencia superior.

La misión compartida debe proveer de enfoque al impulsar las estrategias y los valores compartidos que deben proveer de control al guiar su implementación en la empresa. El **éxito** en la implantación de estrategias radicará en la **capacidad** de cada unidad organizativa, de cada colectivo, de traducir, a nivel **operativo**, cambios concretos que conduzcan al **cumplimiento de la misión de la organización**.

2.2. Visión Compartida y Cambio

El proceso de generar una visión compartida es un proceso imposible si no existe confianza en la propia organización y en los líderes que asumen ese proceso de cambio. También resulta imposible si no tenemos confianza en nosotros, como directivos, como líderes y como gestores, en nuestras posibilidades de cambiar aquello que realmente deseamos cambiar.

Generar la Visión Compartida de una organización es un proceso; es una situación dinámica que debe contemplar: dónde queremos ir, cómo queremos llegar allí y cómo seremos cuando lleguemos.

En este proceso de generación de una Visión Común, se movilizan todos los **recursos de la organización** hacia la construcción de un **futuro común**, lo que debe incidir positivamente en el ámbito personal, profesional y organizacional; de esta forma todos somos líderes de nuestra organización. Pero **el proceso de generar una visión compartida**, si se desea que sea exitosa **será largo y costoso en tiempo y energía**. Además de los cambios externos, que inicialmente puede preverse como más fáciles de considerar, habrá cambios en los comportamientos de las personas y debemos tener presente que **no pueden forzarse**, ya que **cada persona tiene su ritmo de cambio**.

2.3. Etapas en la creación de una visión compartida (M. Doyle)

Seguidamente presentamos un modelo que nos permitirá trabajar el proceso de generación de la visión en cualquier organización, pero siempre hay que tener en cuenta cuál es la madurez del grupo para un cometido tan importante y no olvidar nunca que **no habrá cambio exitoso si no hay formación para el cambio**.

- **Etapa "0": Preparar las mentes:** en esta etapa se facilitará información sobre el proceso de generación de una visión compartida. En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de tal o cual persona, lo que producirá gran implicación en el proyecto.
- **Etapa 1: Análisis interno y externo de la organización:** Fortalezas y Debilidades.
Qué hacemos mejor y qué nos diferencia de la competencia y... los que prefieren la competencia ¿por qué la prefieren?

- **Etapa 2: Análisis de los valores que nos han ayudado a estar donde estamos:** qué valores están presentes, cuáles nos sirven, cuáles no, cuáles tendremos que crear, cómo haremos su difusión...
- **Etapa 3: Grandes tendencias del entorno y de la sociedad:** en qué medida son un peligro o una oportunidad para nosotros los cambios que podemos imaginar (es fundamental manejar información prospectiva sobre nuestro sector y sobre las tecnologías emergentes). Qué cambios esperamos en la sociedad y cuáles son los que estamos dispuestos a aceptar.
- **Etapa 4: Visión de la organización:** cuál es nuestra visión. ¿Es compartida nuestra visión de la organización? ¿por qué?
- **Etapa 5: Elaboración de la estrategia:** para alcanzar ese futuro soñado y posible. Selección de prioridades y de los mejores escenarios posibles.
- **Etapa 6: Identificación de Obstáculos:**
 - **Externos:** sorpresas, rupturas, diferencias imprevistas...
 - **Internos:** inercia, cambio de los decisores, individualismos, capillitas...Una vez identificados, deberá disminuirse al máximo posible el impacto de cada uno de ellos.
- **Etapa 7: Acciones concretas de todos los participantes:** ésta es una etapa de Toma de Decisiones sobre elementos clave en la organización, ya que ahora disponemos de una panorámica total de la organización. Los compromisos deben ser asumidos por los participantes y por la organización.

Es indispensable la coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace: frecuentemente, en las empresas existe una incoherencia o contradicción entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace, provocando confusión, desilusión, falta de compromiso y absentismo físico o psíquico por parte de colaboradores y empleados. Debemos ser coherentes con los mensajes que transmitimos y con nuestras actuaciones como directivos, esa es una característica determinante del liderazgo personal y organizacional.

3 El cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*)

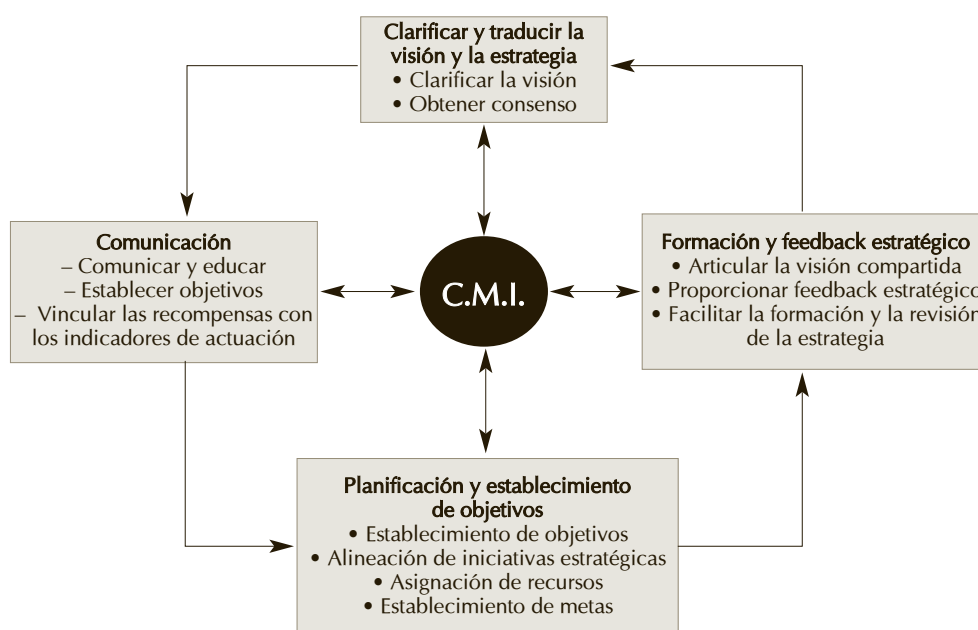
El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) es un modelo de gestión empresarial creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que desde hace unos años goza de merecido prestigio en los entornos empresariales, cada vez más preocupados por la gestión de los activos intangibles. El *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión con indicadores de desempeño, que propicia la extensión de la estrategia a todos los niveles de la organización.

La filosofía primaria de este modelo de gestión se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas u organizaciones está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles.

El otro principio del que se parte es que la medición de la actuación basada en datos contables y financieros no es suficiente (son indicadores reactivos), ya que los aspectos financieros a corto plazo (o gestión por el retrovisor) no garantizan el éxito futuro.

3.1. El C.M.I. y la Estrategia organizacional

A través del Cuadro de Mando Integral, la visión se hace explícita y compartida y se comunica claramente en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción.

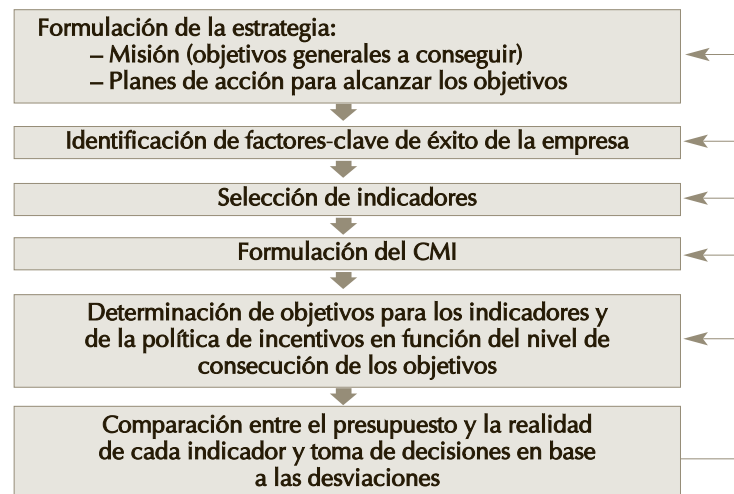


«Las oportunidades de crear valor, están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos y, también las habilidades y motivaciones de los empleados».

Kaplan y Norton

Por lo tanto, se trata de medir la estrategia; de buscar los **indicadores apropiados** que se derivan de la visión estratégica de la organización y que configuran cinco principios:

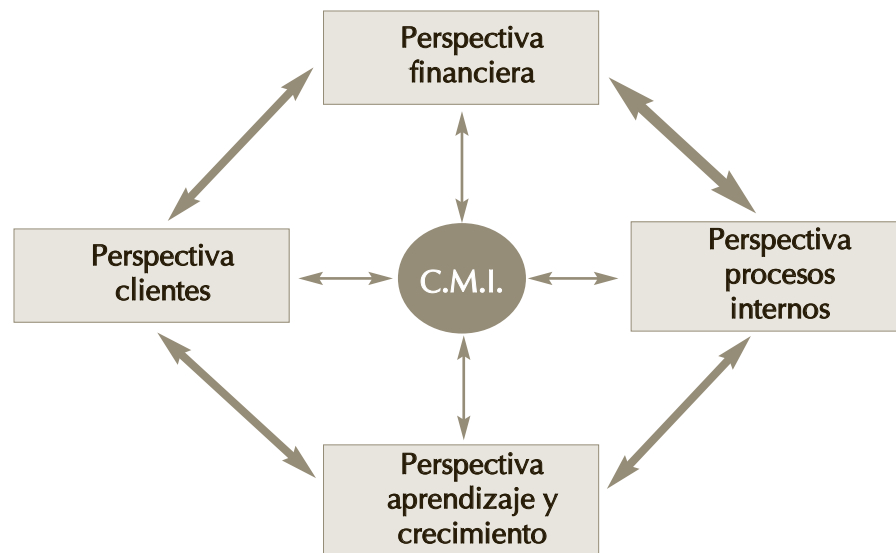
1. Traducir la estrategia a términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.



3.2. Las cuatro perspectivas del C.M.I.

Debe quedar claro que no sólo hablamos de empresas, también pueden beneficiarse organismos públicos, administraciones y entidades sin ánimo de lucro.

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes. Estas cuatro perspectivas son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa para realizar este trabajo. Puede haber alguna perspectiva más si se estima conveniente. Las cuatro perspectivas clásicas, son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.



Veamos en detalle estas cuatro perspectivas:

1. **Perspectiva Financiera:** la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista; o en otras palabras:

Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestro inversores?

Por lo tanto, los indicadores financieros no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,...

2. **Perspectiva de Cliente:** el objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Para tener éxito con nuestra visión; ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Debe desarrollarse entonces la estrategia necesaria para crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. Se construye o se perfecciona la proposición de valor.

Se tendrán que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque, los **indicadores piloto** son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores *output* se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, número de quejas...

3. **Perspectiva de Procesos internos de Negocio:** esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

Se pueden distinguir en esta perspectiva, **tres tipos de procesos:**

- a. **Procesos de Innovación** (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
 - b. **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
 - c. **Procesos de servicio postventa.** Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** esta perspectiva permite analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los empleados y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia.

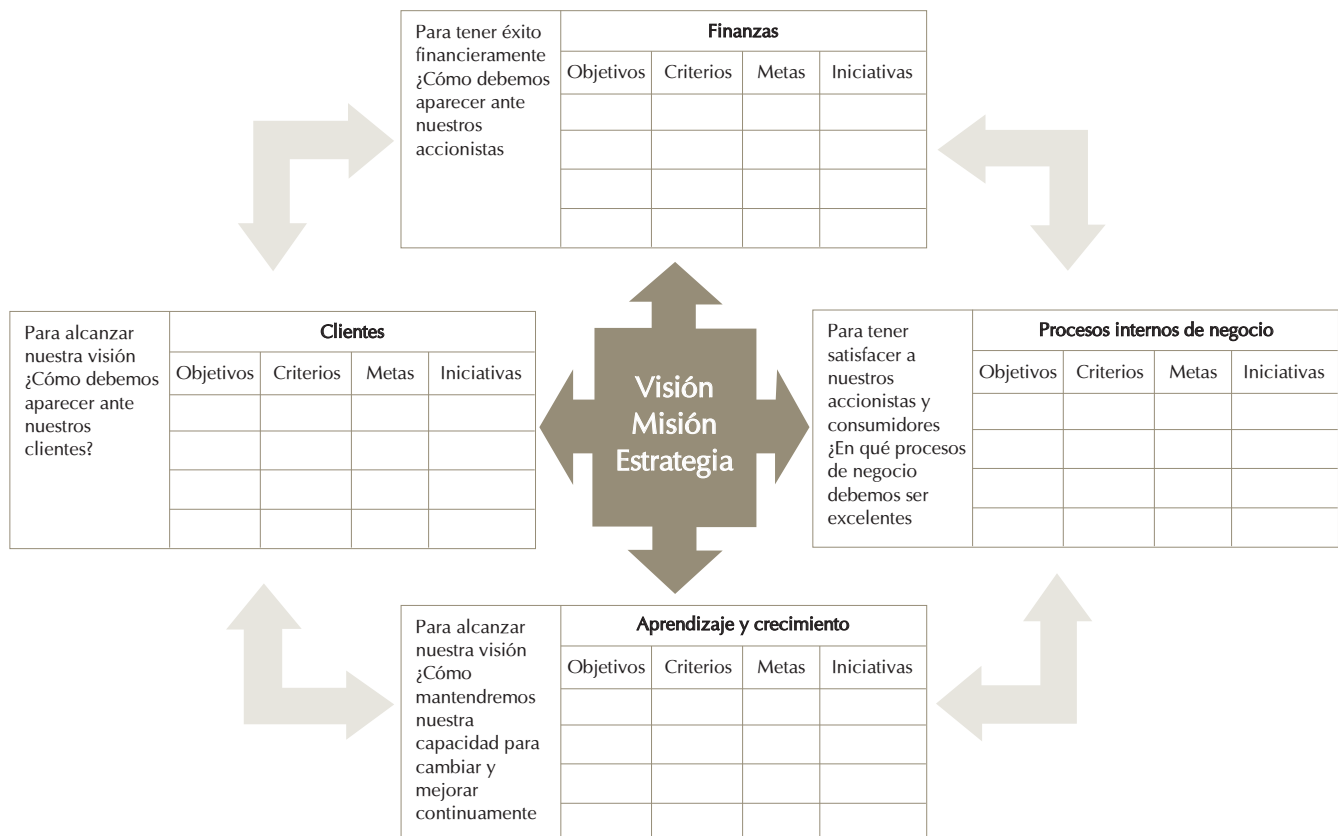
Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?

Se deben formular las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización y se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no

como una inversión. Seguramente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, debemos considerar la aportación del modelo como muy relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y crecimiento en:

- **Capacidad y competencia de las personas** (gestión de los colaboradores y empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- **Sistemas de información** (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y *copyrights*...
- **Cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción**. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...

Un proceso continuo centrado en el Cuadro de Mando Integral debe combinar las cuatro perspectivas. Un excelente ejemplo lo encontramos en la siguiente imagen:



Fuente: adaptado de Kaplan y Norton

Tal como apunta José María Tejedor (*La Sociedad de la Información y el Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral*) el seguimiento del C.M.I. debe dar como resultado **el aprendizaje organizacional**, que a su vez nos llevará a un nuevo examen de nuestra visión. En cada paso, el C.M.I. debe servir como un medio de comunicación. Hoy día se considera que el objetivo final de un Cuadro de Mando Integral es la creación de una organización del aprendizaje.

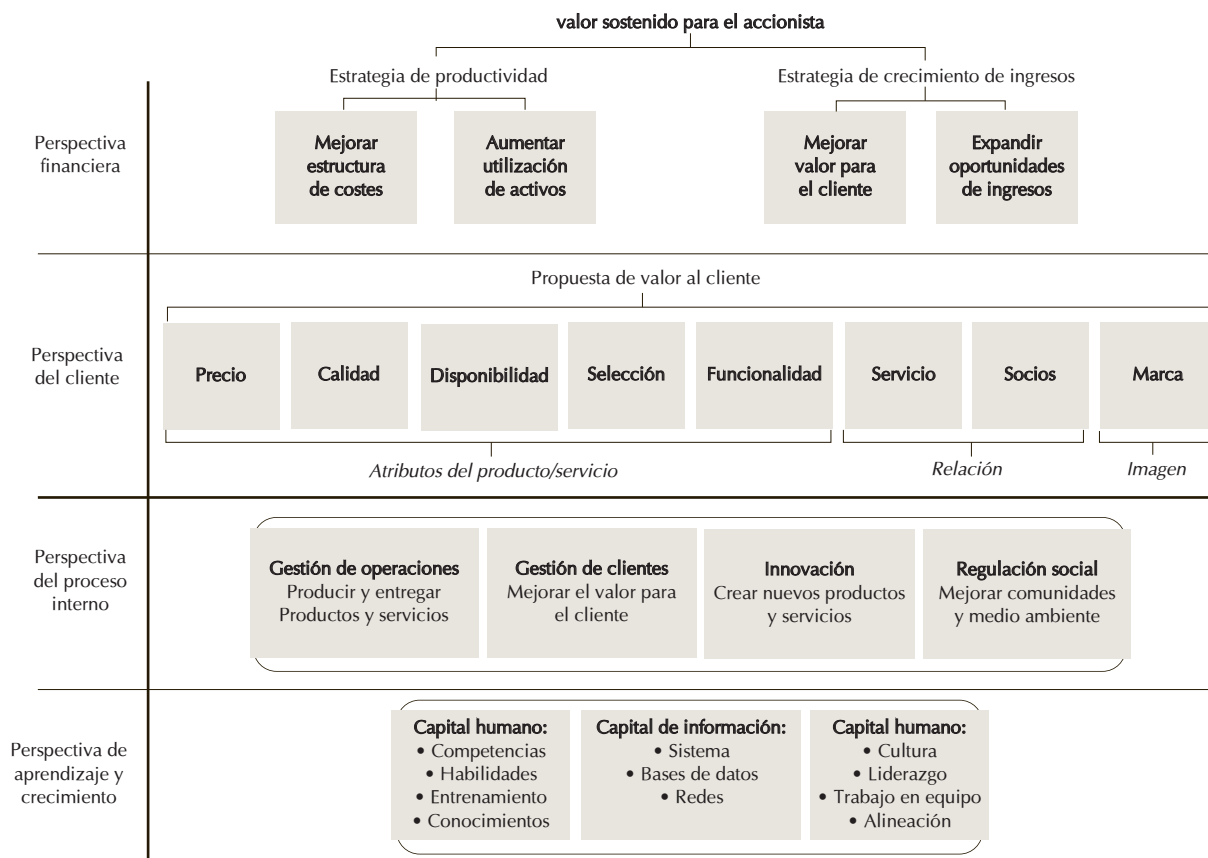
Bajo estos principios, el Cuadro de Mando Integral ha pasado a ser el sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica, sustituyendo incluso al presupuesto como elemento central del proceso de gestión. Aunque no debemos olvidar que deberá apoyarse en él, pues en este contexto el presupuesto debe ser la expresión cuantitativa de los recursos destinados a las iniciativas estratégicas.

José María Tejedor

El Cuadro de Mando Integral es una manera de fomentar el clima de confianza y colaboración que cohesiona a un equipo. Es una herramienta idónea para ir cristalizando la cultura organizacional basada en el trabajo y en el consenso; una puerta que facilita la innovación a las empresas, pues enfatiza la comunicación y premia las iniciativas de los colaboradores más alejados de los primeros niveles de la organización, pero que, frecuentemente están más cerca de los clientes; nos encontramos aquí con el concepto tan sugestivo de **estrategia emergente**, que complementa a la **deliberada**.

Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) tienen que jugar un punto crítico, pues deben facilitar de forma intuitiva la medición de los objetivos, la materialización de los indicadores, la representación gráfica de éstos y favorece la comunicación entre todas las personas que directa o indirectamente tienen alguna responsabilidad para lograrlos. Cada vez más cualquier persona, en cualquier punto de la organización, puede posicionarse con respecto a sus objetivos, a los del departamento, a los de la empresa y a la estrategia (Misión, Visión) de la organización. En los paquetes informáticos de C.M.I., es normal que existan bases de datos con muchos más indicadores que los que la dirección haya podido definir, y en los que se puede profundizar, llegado el caso. No deberíamos olvidar que el proceso de elección de indicadores debe estar ligado a los objetivos de negocio y deben estar equilibrados los indicadores de resultados (a corto plazo) con los de largo plazo o estratégicos.

Ejemplo de los elementos de un mapa estratégico (fuente Kaplan y Norton):



Los activos intangibles influyen en los desempeños de cualquier organización al mejorar sus procesos internos, aquellos que son mejor valorados por los clientes y por los accionistas y por lo tanto influyen en la rentabilidad de la organización.

Habitualmente, las empresas han diseñado su estrategia de arriba hacia abajo, empezando por sus objetivos financieros, pero el éxito en la Dirección Estratégica radicará en tener en cuenta estos activos intangibles:

- el **Capital humano:** el talento, las competencias, el conocimiento de los empleados y colaboradores.
- el **Capital de Información:** las bases de datos, los sistemas de información, las redes con sus TIC o infraestructuras tecnológicas.
- el **Capital Organizacional:** compuesto por ese intangible clásico que es la Cultura de la organización, el liderazgo a la hora de alinear objetivos organizacionales y personas o la capacidad de los empleados y colaboradores en compartir conocimiento.

4 ¿Hacia un nuevo modelo de Dirección Estratégica?

Tal como hemos visto, el C.M.I. permite a la empresa alinear sus procesos de dirección y concentra a toda la organización en la implementación de la estrategia a largo plazo. No obstante, después de unos años de experiencias con el C.M.I. sabemos que se han logrado resultados tangibles, pero tal vez algo menos espectaculares de lo esperado. Paradójicamente, el adaptar los conceptos del C.M.I. ha permitido aclarar, consensuar, desarrollar y concentrarse en mejoras estratégicas de desempeño que han podido ser comunicadas y entendidas como nunca hasta ahora se había hecho.

Los planteamientos hechos por Kaplan y Norton pueden ser de gran ayuda dada la complejidad del mundo actual, sea en organizaciones grandes o pequeñas, en países desarrollados o en vías de desarrollo. No importan los métodos empleados hasta ahora, lo fundamental es el conjunto de conceptos y enfoques a considerar de manera integrada desde hoy mismo, considerando el pensamiento estratégico, la gestión integrada y el aprendizaje organizacional como las guías del pensamiento directivo moderno.

El C.M.I. ha evolucionado hasta dar **más importancia** a la **capacidad de ejecutar** (implementar y evaluar) **una estrategia** que a **la calidad de la estrategia en sí misma** (su formulación). Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral se entiende **como un concepto y un método** que nos debe permitir acordar con nuestros colaboradores qué camino va a seguir la organización y, nos ayudará a comprobar los avances que realiza en su trabajo y a introducir las rectificaciones que se requieren en cada momento. Es decir, medir, comparar, discutir, reflexionar, escuchar, motivar, comunicar... y animar. Todo esto es pura Gestión del Conocimiento que ayuda a mejorar la productividad y a competir en mejores condiciones con nuestros competidores.

Recientemente, los autores afirman que las compañías amplían el uso del Cuadro de Mando utilizándolos como la **base de sistemas de dirección integrados** e iterativos, de manera que les permite:

- **Aclarar** (entender) y actualizar la estrategia.
- **Comunicar** la estrategia a través de la totalidad de la organización.
- **Alinear** los objetivos individuales y de las distintas unidades con la estrategia.
- **Vincular** los objetivos estratégicos con presupuestos y objetivos anuales.
- **Identificar** y alinear las iniciativas estratégicas.
- **Desarrollar** revisiones periódicas del desempeño para aprender y perfeccionar tanto los procesos internos como la propia estrategia.

Finalmente hemos llegado al paradigma de la **Organización que Aprende**, que es aquella **capaz de desarrollarse y asimilar recursos útiles para competir**. Las organizaciones que aprenden (Senge, P.) se distinguen por destacar en **cinco disciplinas** o capacidades específicas:

1. **Pensar en sistemas:** ser capaz de entender las interrelaciones entre las acciones y decisiones que se toman en la empresa y su entorno. No hay causas-efecto aisladas, sino relaciones sistémicas entre partes cuya comprensión es fundamental para poder aprender.
2. **Capacidad personal:** necesidad de contar con individuos en la organización que enfoquen su vida como un camino de aprendizaje continuo, de mejora en su tarea o especialidad. Es en este punto donde ubicamos las competencias y su gestión, como una de las herramientas básicas de la empresa competitiva.
3. **Modelos mentales:** todos creamos modelos de la realidad para entender la información que nos llega del entorno y hacer previsiones sobre las incertidumbres relevantes. La disciplina aquí considerada es la habilidad de someter estos modelos al escrutinio de la realidad, a la adaptación a la nueva información, a la constante discusión de sus suposiciones básicas y fundamentales. Es algo inherente al ser humano adherirse a los nuevos modelos y adorarlos, sin replantearse si funcionarán o no. Esta circunstancia puede tener remedio, lo que no tiene remedio es enamorarse del modelo y creer que el nuevo diseño no va a generar problemas y que va a ser útil para todas las circunstancias.
4. **Construir una visión compartida:** visualizar dónde queremos estar en el futuro y enfocar los intereses de los miembros de la organización. Nuevamente recurrimos al término de las competencias para significar que debemos orientarnos al aprendizaje personal que se deriva de los tres puntos anteriores, hacia un objetivo común, facilitando la organización que aprende.
5. **Aprender en equipos:** la disciplina de aprender en equipos se fundamenta en el diálogo y la interacción entre los miembros del equipo. Es necesario aprender a pensar conjuntamente para ser capaces de reconsiderar nuestros modelos mentales y crear visiones compartidas.

La Dirección Estratégica de empresas competitivas, que actúen de cara al mercado y con orientación a las personas, es decir, a largo plazo, ya no pueden ignorar el aprendizaje organizacional como una ventaja diferenciadora que, unida a una estrategia de negocio clara, posibilitará el éxito empresarial.

actividades



1

1. Del listado siguiente, señalad cuáles son objetivos fundamentales de la Planificación Estratégica.

- a. Contrarrestar los cambios en el mercado.
- b. Satisfacer las necesidades de anticiparse.
- c. Facilitar el logro de las metas fijadas.
- d. Proporcionar puntos de referencia al personal de la organización
- e. Servir como instrumento de comunicación compromiso y control.
- f. Disminuir el nivel de inseguridad.,
- g. Aumentar la información de los accionistas.



2

2. Ordenad los siguientes pasos o etapas del Proceso Secuencial de Planificación Estratégica propuesto en el contenido de la unidad.

- a. **La preparación para la implementación del plan**, especialmente en lo concerniente al sistema de **seguimiento y evaluación** del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño.
- b. **El análisis de la realidad interna** de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades.
- c. **El análisis del entorno** o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas.
- d. **Elaboración de la filosofía** de la empresa o Institución, **expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores.**
- e. **La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos, y la selección de estrategias y cursos de acción.**

3



3. Relacionad el siguiente autor con el concepto y la definición correspondiente.

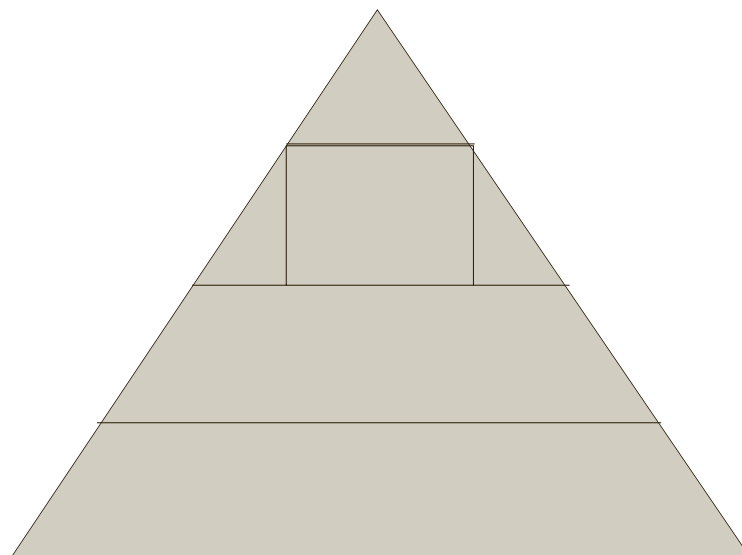
Autores	Conceptos	Definiciones
Kenichi Ohmae	Estrategia	Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas.
Henry Mintzberg	Estrategia Empresarial	Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.
Michael Porter	Estrategia	Un conjunto de decisiones fundamentales que Competitiva permiten a la empresa determinar los alineamientos esenciales que la proyectan hacia el futuro en el largo plazo.
Hans Ulrich	Estrategia	El intento de alterar las fuerzas de la empresa en Corporativa relación con las de sus competidores de forma eficaz.

4



4. Relacionad cada uno de los conceptos que propone el profesor Vilanova con la pirámide estratégica.

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Valores





5

5. Ordenad las etapas para la creación de una Visión compartida según el modelo de M. Doyle.

- a. Análisis interno y externo de la organización.
- b. Análisis de los valores que nos han ayudado a estar donde estamos.
- c. "Preparar las mentes".
- d. Grandes tendencias del entorno y de la sociedad.
- e. Elaboración de la estrategia.
- f. Visión de la organización.
- g. Identificación de Obstáculos.
- h. Acciones concretas de todos los participantes.



6

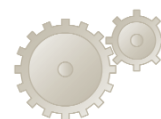
6. Relacionad cada uno de las definiciones con las perspectivas correspondientes del cuadro de Mando Integral.

- Adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.
- La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.
- Capacidad de los colaboradores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y un clima organizacional motivador, con delegación de responsabilidades y coordinación en los procesos de toma de decisiones.
- El objetivo es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Perspectiva Financiera	
Perspectiva de Cliente	
Perspectiva de Procesos internos de Negocio	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	

casos prácticos

1



Hoy está siendo un mal día para Próspero López. Ayer, dentro de las actividades del Master en Dirección de Recursos Humanos, comenzó como becario del departamento de Recursos Humanos de **Chirimbolos Alfa**, una empresa que está en momentos de cambio importantes, entre ellos la redefinición estratégica para los próximos tres años.

Con las prisas del segundo día, no se ha puesto las gotas para la conjuntivitis y los ojos no paran de llorarle. Además, ayer no escuchó las noticias y nadie le comentó que había huelga de autobuses, por lo que esta mañana ha llegado bastante tarde (después de pagar el taxi hasta el polígono, un pastón, pues no podía permitirse el faltar el segundo día de prácticas). Ha aceptado el café que le ha ofrecido Juan Martínez, el responsable de una de las secciones de producción y, como ayer le comentaron que es un hombre algo duro y solitario, no se ha atrevido a decirle que llegaba tarde.

Juan ha aprovechado que Próspero es psicólogo para comentarle algo sobre unos cambios que tenía que comentar a su sección, pero lo cierto es que no le ha prestado demasiado caso y ha asentido sin demasiado convencimiento a la propuesta de actuación de Juan.

Definitivamente tarde, cuando ha abierto la puerta de la sala de reuniones ya no quedaba nadie del equipo directivo ni de recursos humanos, eso sí, la pared estaba llena de post-it grandes como tarjetas, con frases escritas aparentemente desordenadas. Se las han debido olvidar, pensó, y además todo esto está hecho un desastre; intentará arreglarlo –pensó– y, con la mejor de las intenciones recogió las cartulinas y, sin orden ni concierto, las metió en uno de los sobres.

En ese momento llegó su ‘jefa’, Judit, con el director general, los directores comerciales, de marketing, de producción y su director de master. Se lo quedaron mirando incrédulos, se había cargado el trabajo que realizaron ayer. Afortunadamente el Dr. Santiago, su director de master, se puso a reír primero de forma nerviosa y luego a carcajadas.

No te preocupes Manolo –le dijo al director general– Próspero puede solucionarlo sin problemas, tranquilamente, en cuanto dejen de llorarle los ojos y pueda leer lo que ponen las tarjetas y se dé cuenta de que estábamos creando el Cuadro de Mando de **Chirimbolos Alfa**.

A continuación podemos ver las tarjetas que Próspero ha metido dentro del sobre y que debes ordenar para formar el C.M.I. con sus cuatro perspectivas. Seguro que agradecerá nuestra ayuda.

Mejora de la calidad percibida	Producir y entregar los productos con puntualidad	Revisar procesos y mejora continua	Promover una cultura basada en valores
Mejorar la estructura de costes financieros	Crear nuevos productos y servicios innovadores	Ofrecer servicios diferenciados	Disminución Del Endeudamiento
Promover la utilización de la red integrada de Gestión de Clientes	Aumentar la fidelización	Presentarse al premio EFQM	Alinear y motivar al personal
Establecer una plataforma de Tecnologías de la información	Impactar en el entorno con imagen de marca	Programa de desarrollo de competencias y liderazgo	Maximizar el valor del negocio
Mejorar el valor para el cliente y aumentar la cuota de mercado	Ser más competitivos en el precio de nuestros productos	Mejorar los mecanismos de comunicación Intraorganizacional	Optimizar el Clima de la Organización

Recordad que las cuatro perspectivas son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de cliente.
- Perspectiva de proceso interno.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Y que deberían distribuirse:

valor sostenido para nuestros accionista

Perspectiva financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva del proceso interno	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

auto evaluación

1



1 Indicad si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: *Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control no es un objetivo fundamental de la Planificación Estratégica.*

- a. Verdadero.
- b. Falso.

2 Señalad si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: *La Planificación Táctica es la que fija la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización en general.*

- a. Verdadero.
- b. Falso.

3 Completad la frase utilizando el término correspondiente. Las opciones son: *estratégica, operativa, integrativa y táctica.*

La planificación _____ implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.

4 El primer paso dentro del proceso de Planificación Estratégica es:

- a. Análisis de la realidad interna.
- b. Análisis del entorno.
- c. Elaboración de la Filosofía de la organización.
- d. Determinación de objetivos estratégicos.
- e. Implementación del plan.

5 Indicad si la siguiente oración es verdadera o falsa: *Según el modelo de Planificación estratégica propuesto en los apuntes, el análisis estratégico toma como punto de partida los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitorización y evaluación del plan.*

- a. Verdadero.
- b. Falso.

6 Indicar si es verdadera o falsa la siguiente afirmación: *Habitualmente, las empresas han diseñado su estrategia de arriba hacia abajo, empezando por sus objetivos financieros, pero el éxito en la Dirección Estratégica radicará en tener en cuenta los activos intangibles.*

- a. Verdadero.
- b. Falso.

7 Las perspectivas del C.M.I. son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva comercial y de marketing.
- Perspectiva de Cliente.
- Perspectiva Directiva.
- Perspectiva de los accionistas.
- Perspectiva de Procesos internos de Negocio.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

