

# EL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Aportado por: Edmundo Robinson Castellanos - [edro@telnor.com](mailto:edro@telnor.com)

[DESCARGA ESTE TRABAJO](#)

## ÍNDICE:

1. Introducción
  2. La Planeacion Estratégica. "PE"
    - 2.1 Conceptos básicos
  3. Creando la organización orientada a la gestión de enfoque estratégico
    - 3.1 Los Criterios para Evaluar la Gestión
    - 3.2 Sistema de control de gestión
      - Figura 1. Sistema de control de gestión
      - Figura 2a. Mapa estratégico
      - Figura 2b. Mapa estratégico
      - Figura 3. Alinear la Organización a sus Estrategias
      - Figura 4. Sistema para evaluar el desempeño
      - Figura 5. La estrategia en un proceso continuo
      - Figura 6. Motivar: Para convertir la formulación de las estrategias en una tarea de todos
  4. Conclusiones
  5. Bibliografía
-

## 1. Introducción.

*Tienes que aprender a dirigir en situaciones donde tú no posees autoridad de mando, en donde no se te controla o controlas*<sup>1</sup>[1].

En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto empresarial en los Estados Unidos está fuera de toda duda. De este material existen bastantes recursos bibliográficos al respecto, del cual pretendo exponer los aspectos relevantes de la misma.

En su origen el concepto de Balanced Scorecard (CMI) constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996) en un Sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo que en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión estratégica integral en las organizaciones.

## 2. La Planeacion Estratégica. “PE”

### 2.1 Conceptos básicos.

Concepto de Estrategia: Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Concepto de Planeación Estratégica: Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

Concepto de Administración Estratégica: Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

La PE es un plan describiendo a una organización y su medio en un punto específico del tiempo en el futuro. Este PE describe el medio ambiente y las fuerzas que impactaran a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera. Delinea lo que la organización escoge hacer y como sería si logra estos objetivos.

---

1[1] Peter F. Drucker. “Managing in a time of great change” 1995

La PE consiste en dos elementos; el Plan estratégico que describe las condiciones deseadas para el futuro y el plan táctico, necesario para realizar en el presente el estado futuro deseado<sup>2</sup>[2].

La PE es la manera de considerar el riesgo, opciones y el impacto de las fuerzas del medio para incrementar las probabilidades de acierto. En la PE se debe trabajar con relación a los aspectos tecnológicos, sociales y políticos antes de considerar los económicos. En la PE existe siempre el reto y los riesgos por la toma de decisión, donde *los administradores competentes tienen la capacidad de entender esos riesgos y pensar de manera creativa, con imaginación e iniciativa ante los nuevos retos*<sup>3</sup>[3].

### **3. Creando la organización orientada a la gestión de enfoque estratégico.**

Las mediciones financieras no pueden medir las actividades que crean valor en los activos intangibles de la organización: las habilidades, competencias, motivación de los empleados; tecnología de información y bases de datos; procesos operativos eficientes y responsivos; innovación de productos y servicios; lealtad de los clientes; aprobación reglamentaria y de la sociedad. Para sobresalir y competir con base en el conocimiento, es crítica la habilidad de las organizaciones para desarrollar, alimentar y movilizar los activos intangibles.

Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. Desde principios de los ochenta, una investigación de consultores de Gestión reportaron que menos del diez por ciento de estrategias formuladas con eficacia, fueron exitosamente implementadas<sup>4</sup>[4]. En la mayoría de los casos –estimamos que el setenta por ciento- el verdadero problema no es [malas estrategias sino]... Mala ejecución...<sup>5</sup>[5]

La PE como una herramienta para medir el desempeño de las empresas por medio *del Balanced Scorecard* ha ofrecido un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes:

- 1. La financiera:** la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- 2. La del cliente:** la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

---

<sup>2</sup>[2] Nota: planeación a largo plazo puede no ser planeación estratégica sino táctica extendida.

<sup>3</sup>[3] MBA Jorge Ramos. 1999

<sup>4</sup>[4] Walter Kiechel, "Corporate Strategist under Fire" --- Fortune, 27 de Diciembre 1982, 38.

<sup>5</sup>[5] R. Charan and G. Colvin, "Way CEO's Fail" --- Fortune, 21 Junio 1999.

**3. La del proceso interno:** las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

**4. La del aprendizaje y el crecimiento:** las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

### 3.1 Los Criterios para Evaluar la Gestión.

- La Eficacia con la que se llevan a cabo Estrategia
- La Credibilidad de la Administración
- La Calidad de las Estrategias
- La Competencia para generar nuevos productos y/o servicios
- La gente

**"La posibilidad de que sea más importante la ejecución que la calidad de la Estrategia".**

### 3.2 Sistema de control de gestión.

El Balanced Scorecard permitió a los ejecutivos evaluar cómo sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros, sin desviar el interés del desempeño financiero. Trascendió su concepción original como "sistema de control de gestión" para convertirse en un nuevo proceso de gestión estratégica. *Vea figura 1.*

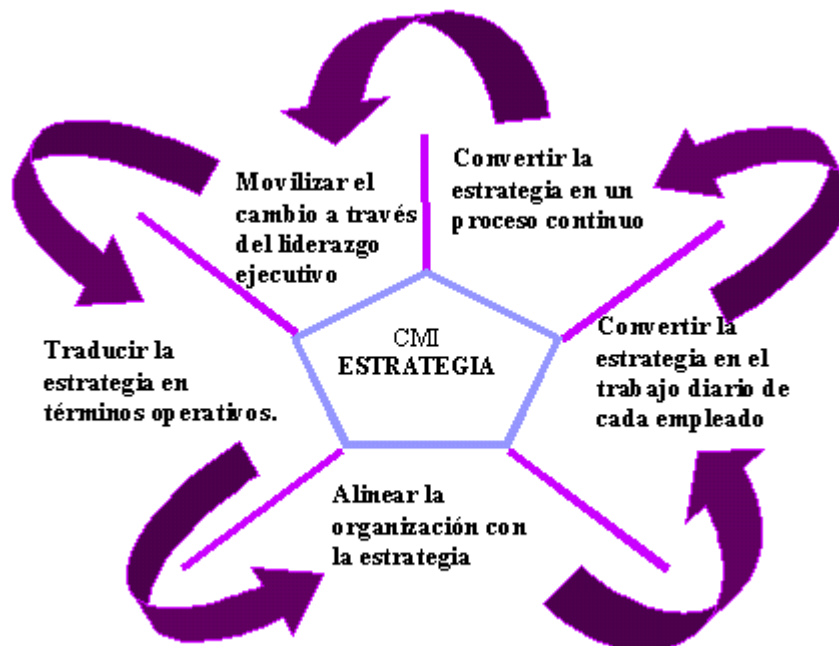


Figura 1. Sistema de control de gestión

Este sistema de gestión sirvió como mecanismo para movilizar y guiar el proceso de cambio. Las empresas que lo implementaron exitosamente aprendieron a colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. ¿Cómo? A partir de cinco principios básicos de la Gestión de Enfoque Estratégico:

**Principio No. 1: Traducir la estrategia en términos operativos.**

La estrategia no puede ejecutarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse. A partir de la pregunta ¿cuál es mi estrategia?, construya su mapa estratégico, una estructura lógica y completa que la describa en detalle. El mapa estratégico describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. *Vea la figura 2a y 2b Mapa estratégico.*



Figura 2a. Mapa estratégico.

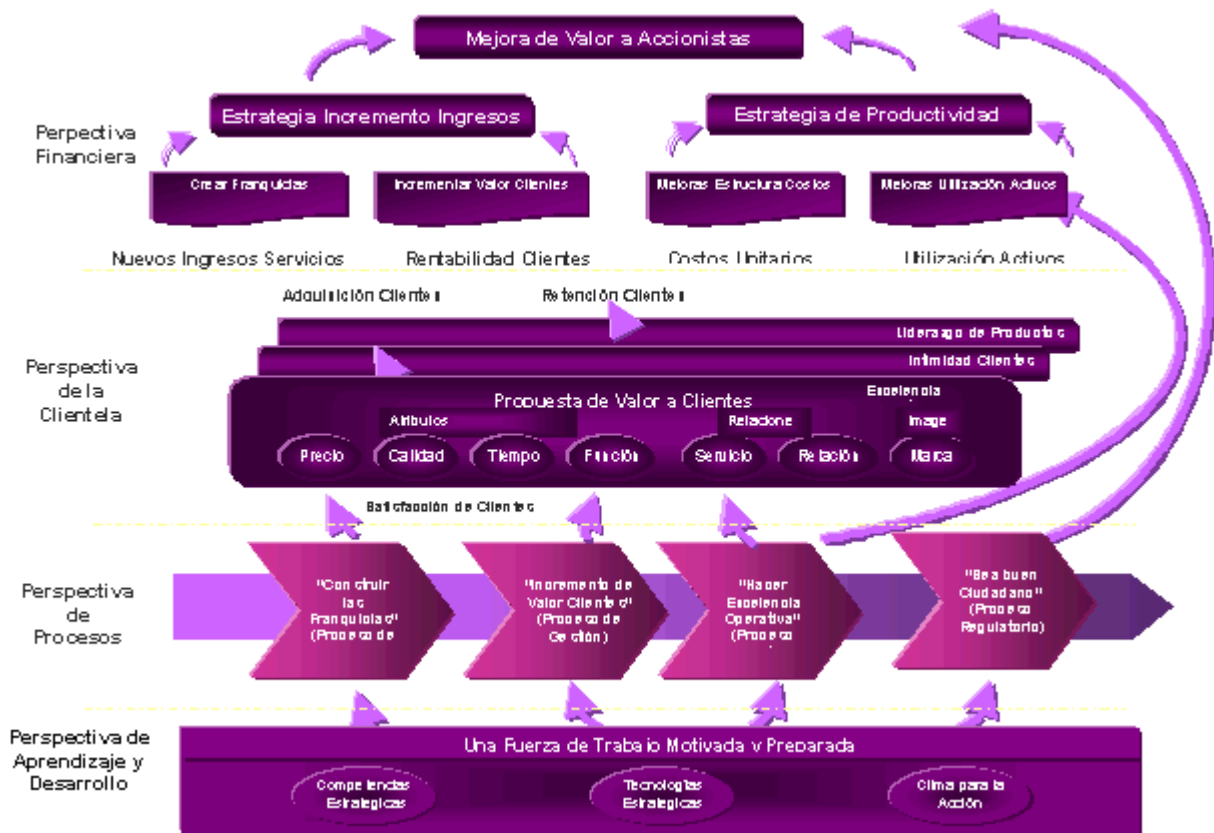


Figura 2b. Mapa estratégico.

**Principio No. 2: Alinear la organización con la estrategia.**

La sinergia es fundamental en el diseño de las organizaciones, tradicionalmente diseñadas en torno a funciones con un cuerpo de conocimiento, idioma y cultura propios. A menudo, los "silos funcionales" se convierten en una barrera impidiendo el trabajo conjunto y la comunicación directa para la implementación de la estrategia. Las organizaciones enfocadas en la estrategia usan el "Balanced Scorecard" para romperla: reemplazan las estructuras formales de información por los temas y prioridades estratégicas (lo que verdaderamente importa). *Vea Figura 3. Alinear la Organización a sus Estrategias.*



Figura 3. Alinear la Organización a sus Estrategias.

### **Principio No. 3: *Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.***

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados tengan:

- Una clara comprensión de los Objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- La determinación explícita de una Visión de Futuro.
- Un balance claro de los Activos Intangibles.
- El Desarrollo personal, desde un área particular de Desempeño.
- La Necesidad de Gestionar el Desempeño.

Además, estén alineados con la estrategia y puedan ejecutarla en su tarea diaria. En ese sentido, el "Balanced Scorecard" se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

La Gestión basada en el Desempeño Consiste en un enfoque sistemático para mejorar el desempeño. Se lleva a cabo mediante un proceso constantemente en marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégicos; de manera tal que, permitan las mediciones del propio desempeño; la colección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir las mejoras del Desempeño de la Gestión. *Vea figura 4. Sistema para evaluar el desempeño.*

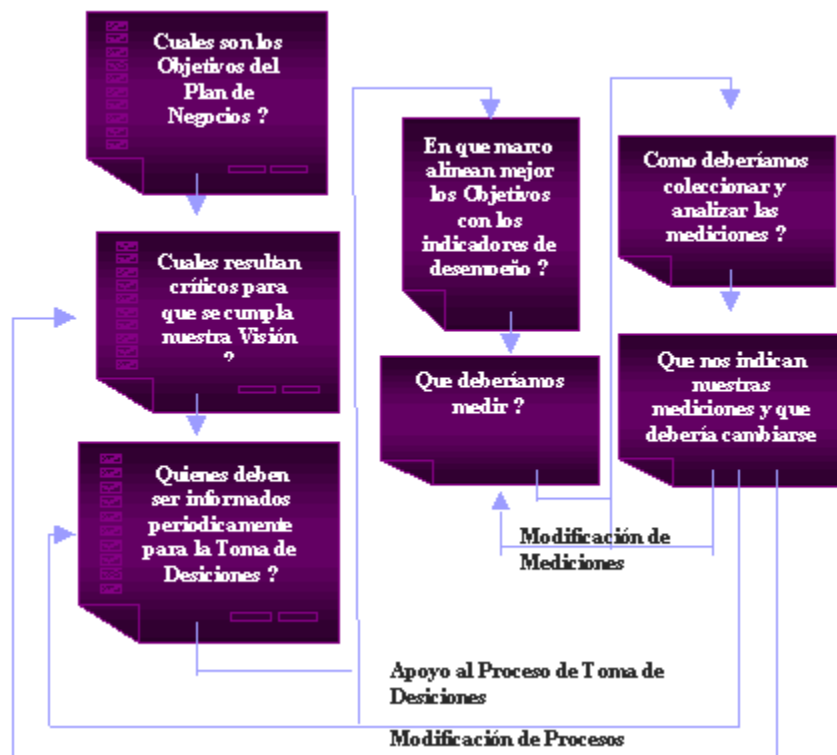


Figura 4. Sistema para evaluar el desempeño.

**Principio No. 4: Convertir la estrategia en un proceso continuo.**

Para manejar la estrategia, el "Balanced Scorecard" exitoso usa el "proceso de circuito doble o doble bucle", que integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión de estrategia en un proceso uniforme y continuo. Vincula la estrategia con el presupuesto; cierra el circuito a través de sistemas de feedback efectivos y reuniones de gestión; y, por último, prueba las hipótesis estratégicas con la información obtenida del sistema de feedback, aprende de los resultados y adapta la estrategia en consecuencia. Vea figura 5. *La estrategia en un proceso continuo.*

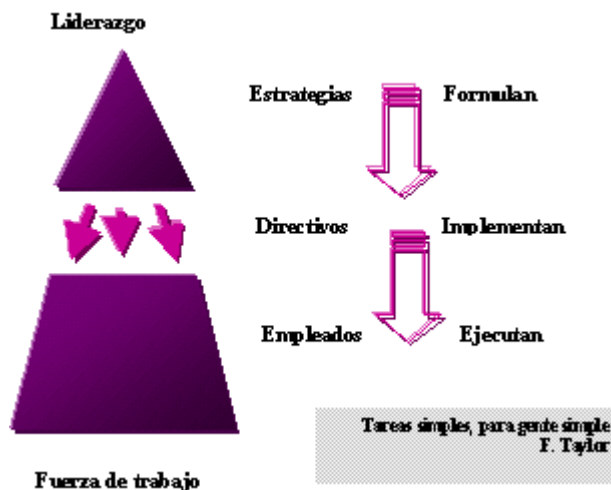


Figura 5. La estrategia en un proceso continuo.

### Principio No. 5: *Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.*

La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.

En este "proyecto de cambio", el foco está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso. *Vea figura 6. Motivar: Para convertir la formulación de las estrategias en una tarea de todos.*



**Figura 6. Motivar: Para convertir la formulación de las estrategias en una tarea de todos.**

Debe quedar claro que la organización necesita ese cambio. Una vez que la organización se moviliza, el foco pasa a la gobernabilidad. Este proceso define, demuestra y refuerza el nuevo valor cultural a la organización. Finalmente, con el paso del tiempo, surge el nuevo sistema de gestión, un verdadero sistema de gestión estratégica.

En este "proyecto de cambio", el foco está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso. Debe quedar claro que la organización necesita ese cambio para que se "descongele". Una vez que la organización se moviliza, el foco pasa a la gobernabilidad. Este proceso define, demuestra y refuerza el nuevo valor cultural a la organización. Finalmente, con el paso del tiempo, surge el nuevo sistema de gestión, un verdadero sistema de gestión estratégica.

- Crear una disposición de cambio.

- El cambio es igual a estrategia.
- Anticipar tendencias relevantes para nuestro sector.
- Promover iniciativas de cambio.
- La creación de un equipo líder en la formulación de estrategias.
- El Poder de la Visión.

#### **4. Conclusiones.**

Hemos definido los elementos que componen un CMI, y todo ello no garantiza una implantación exitosa. El liderazgo que ejerza la alta dirección, una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo son, entre otros, factores primordiales en la implantación. Algunas implantaciones fracasan con un buen diseño por no haber tenido en cuenta ciertos aspectos clave en la implantación, como su relación con las personas, sus responsabilidades y las barreras al cambio.

Dado el enfoque integrador y global del CMI, implantarlo en una organización no es sencillo y hay que trabajar con los siguientes aspectos:

Un modelo simple: El objetivo principal del modelo no es añadir burocracia o complicaciones, sino al contrario, el simplificar la gestión al enfocarse en aquello que es importante.

Lenguaje común: El nombre que se le da al modelo, a las perspectivas, y a los diferentes elementos que lo componen es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlos, lo consensúen.

Entender el modelo: No hay dos empresas iguales y tampoco dos implementaciones idénticas. Las empresas adaptan el modelo a sus propias necesidades.

Liderazgo: La implantación debe ser liderada al máximo nivel en la organización por ser un proyecto integrador que requiere tiempo y esfuerzo de las personas en la organización.

Comunicación: Para que el modelo sea aceptado y utilizado, debe ser entendido y aceptado por parte de las personas que trabajan en la organización.

Participación: También ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinadas personas que puedan aportar valor, que, además, enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen.

Equipo de proyecto: Es vital asignar un equipo de trabajo o facilitadores que gestione la implantación.

El CMI debe ser un instrumento que simplifica y mejora la planificación y la gestión a través de clarificar el modelo de negocio, priorizar lo que verdaderamente importa.

## 5. Bibliografía.

The strategy focused organization. Harvard Business School Press, Boston 1999. Kaplan y Norton.

The Balanced Score Card. Harvard Business School Press, Boston 1996. Kaplan y Norton.

El CMI. "Ayudando a implantar la estrategia" Alberto Fernández. IESE.

Apuntes de Control de Gestión. MBA Jorge Ramos. UABC – Maestría en Administración General de Empresas.

### **Datos del Autor.**

Edmundo Robinson Castellanos

**Fecha de nacimiento:** 15/enero/1971

#### **Educación:**

Ingeniero en Electrónica (Universidad Autónoma de Baja California) Maestría en Admón. de Empresas (Universidad Autónoma de Baja California)

**Experiencia profesional:** Cuatro años como Ingeniero de producto en la empresa de productos electrónicos SONY.

Cuatro años como Supervisor de Proyectos en empresa de telecomunicaciones regional TELNOR.

**Email:** [edro@telnor.com](mailto:edro@telnor.com)

---