

# Administración estratégica

## Excelencia en la ejecución del plan estratégico

### Lo que verá a continuación:

- El desafío del cambio organizacional.
- Ejecución de la estrategia.
- Administración del desempeño organizacional.
- El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) como herramienta de la administración estratégica.
- Administración por proyectos.
- El sistema de la administración estratégica (SAE).
- Conclusión.

### Objetivos de aprendizaje:

- Enumerar los pasos principales para la ejecución de la estrategia.
- Presentar el cambio como un desafío y una oportunidad para innovar.
- Describir cómo ocurre el aprendizaje organizacional.
- Mostrar la importancia que tiene la información para el desempeño de la organización.
- Explicar el conocimiento corporativo y su importancia para el éxito de la organización.
- Identificar los principales indicadores de la eficacia organizacional.

Un adecuado diseño de las estrategias es esencial para el éxito de todo el proceso estratégico. Sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado, la estrategia no tendrá éxito si no es implementada con gran cuidado y por consecuencia el plan estratégico acabará terminando en el fondo de un cajón. La ejecución de la estrategia requiere del compromiso de todos los miembros de la organización y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, desde el presidente hasta la base de la estructura, además de que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros. Por tanto, la ejecución de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere de una intensa participación, consentimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo por parte de toda la alta gerencia de la empresa. El proceso estratégico siempre constituye un momento de cambio organizacional. La estrategia, a pesar de que en ocasiones pueda ser muy defensiva, siempre es un momento de cambio y transformación.

### El desafío del cambio organizacional

¿Cómo puede una organización alcanzar el éxito y mantenerse durante mucho tiempo en un contexto de cambio constante? No existe una fórmula ni un patrón para crear una

organización exitosa o una de alto desempeño sostenible. Sin embargo, es posible planear ciertos aspectos de una administración estratégica que permitan que la organización tenga éxito, un elevado desempeño sostenible a largo plazo y supere todas las expectativas de los públicos de interés hacia la organización.

Hoy en día, la organización ya no puede adoptar las prácticas tradicionales para hacer negocios ni para relacionarse con su entorno. En realidad, la organización exitosa de hoy es la que se renueva de forma constante, ininterrumpida y consistente a medida que el mundo cambia, los competidores innovan y los clientes exigen cada vez más. La carrera por renovarse, revitalizarse y reinventarse es intensa e infinita. Es cuestión de supervivencia. Si todo el contexto cambia, la organización cuando menos debe seguir de cerca esos cambios que se registran para mantenerse actualizada y poder adaptarse para competir. Esto provoca que el diseño de estrategias para un desempeño excelente sea por completo diferente del proceso de la planeación estratégica tradicional que estuvo en vigor durante muchos decenios de la era industrial, como se muestra en la figura 11.1.

Como la organización no está aislada en el mundo de los negocios, y como son muchos los competidores que están cerca, debe innovar continuamente para no estancarse y liberarse del conservadurismo y de las reglas tradicionales. Sin embargo, para innovar en relación con el ambiente externo,

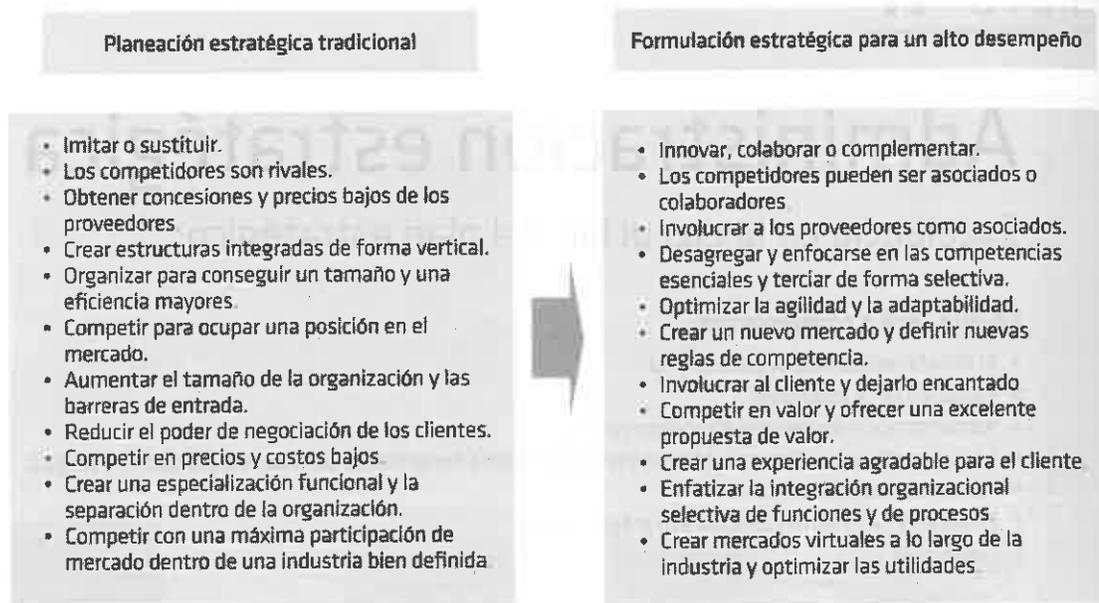


Figura 11.1 Los cambios definen nuevas reglas para la administración estratégica.<sup>1</sup>

la organización primero debe hacerlo de manera interna. La innovación externa es una consecuencia de la interna. Esto sólo se puede lograr con la ayuda de la administración estratégica.



### Banco de ideas

#### El desafío del cambio

Existen algunos aspectos que las organizaciones afrontan en términos de cambio:<sup>2</sup>

1. *Qué se debe cambiar:* ¿qué aspectos de la organización son prioritarios en términos de cambio?
2. *Cómo se puede cambiar:* ¿cómo conseguir que converjan y se integren todos los esfuerzos para conseguir el cambio?
3. *Cuándo se debe cambiar:* el cambio organizacional debe ser continuo y constante, pero existen algunos aspectos que ocurren antes y que preparan para los que deben venir después.
4. *A qué velocidad se debe cambiar:* los cambios organizacionales se deben alcanzar en tiempo real y al ritmo adecuado de acuerdo con lo que sucede en el entorno. La agilidad y la rapidez de respuesta son imprescindibles en el mundo de los negocios de hoy.
5. *Cómo se debe administrar el cambio:* de forma eficaz, que permita navegar en él.

6. *Cómo saber cuál es el estado y la calidad del cambio:* ¿cómo monitorear los esfuerzos de cambio y evaluar pronto su dirección y efecto en el desempeño de la organización?
7. *Cómo se determinan la capacidad y los requisitos de la organización para cambiar:* ¿cómo habilitar y capacitar la organización para que se pueda renovar y revitalizar continuamente?

El cambio organizacional puede ser amplio y global o puede restringir a ciertas áreas. En la figura 11.2 se observan tres etapas, a saber:

1. *Etapa incremental:* son los cambios continuos que hacen por incrementos en ciertas partes de la organización y que se derivan de la mejoría continua o de la calidad total, y se limitan a áreas designadas que tienen metas bajas, por ejemplo: mejorar el proceso o la reducción de costos entre 5 y 15%. En general, tienen poco efecto en la organización entera, su riesgo es escaso y producen pobre rendimiento en el desempeño global.
2. *Etapa táctica:* son los cambios de tipo funcional cruzado que se registran en ciertas áreas, como departamentos, divisiones o unidades de la organización, sea por medio del rediseño radical de procesos, como en el caso de la reingeniería de procesos, sea con la extensión mediante asociados, como cuando se terciar las actividades o se seleccionan y forman asociaciones. Sus riesgos y rendimientos son muy altos.
3. *Etapa sistémica:* son los cambios organizacionales sistémicos y significativos que implican transformaciones

<sup>1</sup> Adaptado de M. A. MISCHÉ. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, p. 12.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 22.

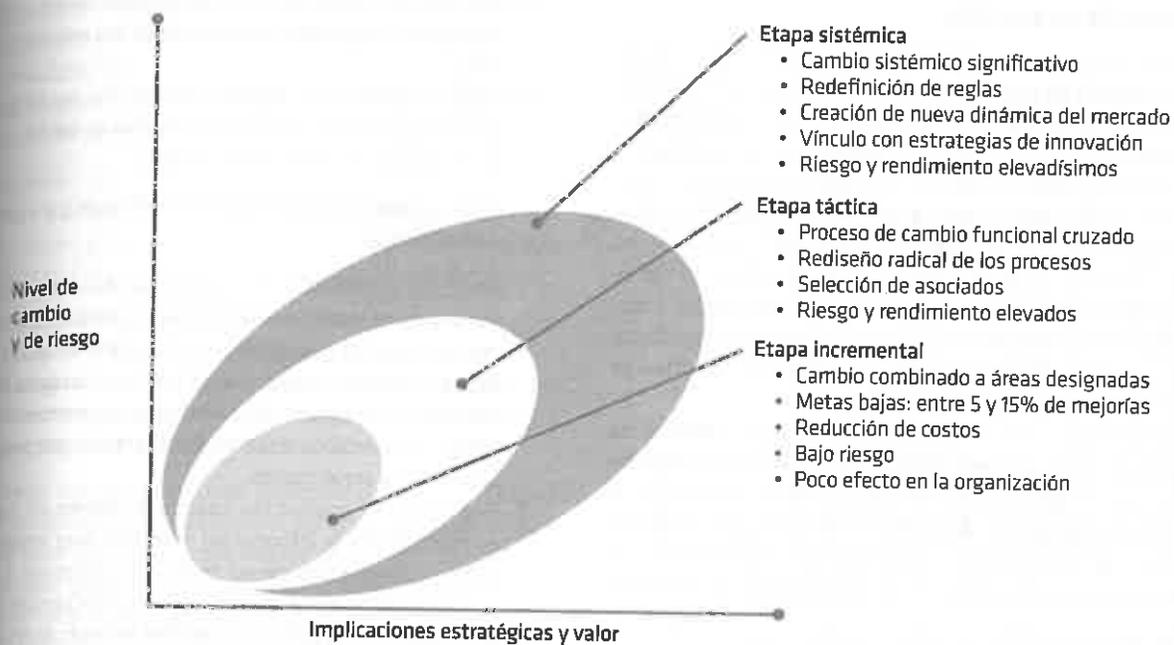


Figura 11.2 Las etapas del cambio.<sup>3</sup>

ambias y profundas en toda la organización, como en los casos de la renovación, la revitalización o el desarrollo organizacional y casi siempre exigen la redefinición de reglas, la creación de una nueva mecánica de mercado y las conexiones con las estrategias de innovación. Sus riesgos y rendimientos son muy elevados.

## Información privilegiada

### Renovación estratégica

Con base en una investigación que incluyó 40 organizaciones diferentes, Mische llegó a cinco conclusiones significativas respecto de las relaciones entre el diseño de estrategias, el alto desempeño y la renovación estratégica:<sup>4</sup>

1. Las organizaciones de alto desempeño comparten cinco riesgos estratégicos comunes, independientemente de su sector, antigüedad o tamaño. Estos atributos, que se conocen como pilares estratégicos, son:
  - a) Tecnología de la información (TI).
  - b) Innovación.
  - c) Liderazgo.
  - d) Conocimiento.
  - e) Excelencia en las operaciones y agilidad en la ejecución.

Si la organización consigue integrar las estrategias con base en estos cinco pilares, el resultado serán los productos exitosos, las ganancias y una mejor posición en el mercado.

2. Las organizaciones que tienen un desempeño excelente saben que el apalancamiento proviene de una estrecha integración de los cinco pilares de la renovación estratégica y el alto desempeño. Todos son importantes y deben ser cultivados con cariño.
3. Las organizaciones que tienen un desempeño excelente construyen deliberadamente sus estrategias y organización para alcanzar un desempeño alto y ser exitosas. Buscan la integración organizacional y operacional, así como la colaboración de asociados bien establecidos y, algunas veces, hasta la de competidores.
4. La dinámica de la competencia está cambiando de forma imprevisible e inesperada. Esas organizaciones saben que los métodos tradicionales para la planeación estratégica con base en el análisis estructural del sector ya no son eficaces. Hoy en día, los proveedores y los asociados, los competidores y los colaboradores, los clientes y los empleados son convocados e involucrados en la elección de nuevas opciones.
5. Esas organizaciones reconocen que el tamaño y la presencia son importantes, pero las fuentes de ventaja competitiva, que tradicionalmente incluían el tamaño, el posicionamiento en la industria, el apalancamiento con proveedores y clientes y la ubicación geográfica, ahora se dirigen a nuevas fuentes que son impulsadas por la agilidad y la convergencia de la innovación, el conocimiento y la tecnología.

Adaptado de M. A. MISCHE. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*, op. cit., p. 25.

## Resistencia al cambio

Casi todos los procesos administrativos implican, en realidad, la presencia de procesos de cambio y de transformación. Una buena parte de todos los entrenamientos, los programas de desarrollo organizacional y las iniciativas de motivación comprenden alguna proposición de cambio en mayor o menor escala, como hemos visto antes. Sin embargo, las fallas de esos procesos son recurrentes. ¿Por qué? ¿Será que las personas de esas organizaciones no perciben que, si no se hace algo para cambiar, la organización puede perder competitividad, participación de mercado y, en última instancia, las consecuencias recaerán en ellas mismas, con recortes de presupuesto y hasta la pérdida de empleos?

El problema reside en la forma de abordar y ejecutar las acciones para efectuar la transformación. La sabiduría popular establece que el responsable del cambio debe pensar que la mejor manera de hacerlo depende del aprendizaje o el entrenamiento y de la motivación o la persuasión. Sin embargo, en las organizaciones, esa idea parte de dos premisas equivocadas:

1. Que las necesidades de cambio de las organizaciones no dejan de estar alineadas con las de las personas y los equipos que trabajan en ellas.
2. Que las personas de las organizaciones tienen las condiciones individuales necesarias para asimilar todas las transformaciones que se exigen. En realidad, las personas no tienen recursos suficientes ni pueden asimilar todas las habilidades que se necesitan para los procesos de cambio, pero sí tienen otras prioridades, por lo que desvían los recursos de las organizaciones y los esfuerzos de todos.

## Información privilegiada

### Superación de las resistencias

¿Cómo se puede superar en la práctica la resistencia de las personas al cambio? Antes que nada, se debe evaluar si los mismos procesos de cambio no son los que propician las barreras para que den las modificaciones. Cuando se retiran las barreras, las personas se apropian de los procesos y asumen la iniciativa para el cambio. El reconocimiento y la recompensa son imprescindibles para favorecer el proceso.

Según Kotter y Schlesinger,<sup>5</sup> las personas se resisten al cambio por cuatro razones.

1. *Interés personal*: algunas personas se preocupan más por la forma en que las transformaciones podrían afectarlas que por sus efectos benéficos para el interés colectivo u organizacional.
2. *Falta de comprensión*: las personas se resisten al cambio porque no tienen la información necesaria para verlo de forma positiva.

3. *Poca tolerancia al cambio*: ciertas personas tienen un fuerte apego a la seguridad y estabilidad en sus entornos laborales.
4. *Visión no compartida*: algunas personas tal vez no coinciden, en lo personal, con las razones para el cambio ni con las ventajas y desventajas del proceso.

Kotter y Schlesinger proponen seis enfoques para enfrentar las resistencias:

1. *Educación y comunicación*: cuando hay falta de información o ésta es inadecuada y su análisis precario, uno de los mejores caminos para superar la resistencia al cambio consiste en mostrar y explicar a las personas la lógica de los esfuerzos para lograrlo. Esto disminuye los rumores infundados y equivocados respecto de los efectos que tendrá el cambio en la organización.
2. *Participación e implicación*: cuando los líderes del cambio no cuentan con la información necesaria para implementarlo y cuando otros tienen poder para resistirse a él, la idea es involucrarlos en el proceso de cambio porque con su participación ellos preferirán cambiar en lugar de resistir.
3. *Facilitación y apoyo*: cuando las personas se resisten a los cambios con el argumento de que es necesario hacerles ajustes, se deben atender sus observaciones. Muchas veces, el origen de la resistencia es el miedo o la ansiedad durante un periodo de transición. En tal caso, las actividades de capacitación y *coaching* son adecuadas para conseguir que las personas faciliten y apoyen las transformaciones necesarias.
4. *Negociación y acuerdo*: cuando una persona o un grupo tiene algo que perder debido al cambio, los promotores de éste pueden ofrecer incentivos a los empleados para vencer sus resistencias. Además es importante evitar que sean amenazados por personas resistentes que tienen algún poder de veto sobre los aspectos del cambio.
5. *Manipulación y cooptación*: se aplican cuando las otras tácticas no han funcionado o son demasiado costosas. En tal caso, se recomienda la cooptación, es decir, la inclusión de la persona resistente en un grupo de planeación del cambio, en ciertos casos más bien por cuestión de apariencia que para su contribución efectiva. Esto significa que es preciso seleccionar como líderes de los grupos a personas que se resisten al cambio, con la intención de que participen en el esfuerzo, adjudicándoles un papel simbólico en la toma de decisiones, pero sin que amenacen el cambio. Sin embargo, si esos líderes sintieran que se les está engañando quizá presentarán más resistencia que si la invitación a participar en el proceso no hubiera ocurrido.
6. *Coacción explícita e implícita*: se refiere a cuando la velocidad del cambio es esencial. Representa el último recurso para eliminar la resistencia. Los líderes del cambio pueden obligar a los empleados, de forma explícita o implícita, a aceptar las modificaciones, dejándoles en claro que su resistencia puede llevar a despidos, transferencias, demandas o cancelación de promociones.

<sup>5</sup> JOHN P. KOTTER y L. A. SCHLESINGER. "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 106-114.

Para Kotter,<sup>6</sup> el proceso de cambio pasa por ocho fases, que requieren de algún tiempo para concretarse. El apresurar esas fases puede generar una sensación de velocidad, pero sus resultados rara vez serán satisfactorios. Según él, las ocho fases del proceso de cambio son:

1. *Imprimir un sentido de urgencia:* anticipándose a las crisis o a las oportunidades en potencia y estableciendo plazos para la realización de los objetivos definidos respecto del cambio pretendido. Para ello es necesario:
  - Desarrollar escenarios previendo las consecuencias futuras de los cambios actuales.
  - Trabajar con los clientes y las partes interesadas, así como con profesionales del sector, para que defiendan y apoyen las reformas.
2. *Formar una alianza fuerte:* fomentando que los grupos de colaboradores y asociados actúen como un equipo que tiene autoridad para liderar el cambio. Los esfuerzos para producirlo comienzan a partir de la iniciativa de una o dos personas y debe crecer en torno de otras más que estén convencidas de que el cambio es necesario. Ese grupo inicial debe estar constituido por personas que tengan un gran capital de relaciones en la organización y cuya fuente de influencia provenga de sus cargos, estatus, especialidades o poder político.
3. *Crear una visión de futuro clara:* promover una perspectiva de los negocios que dirija el esfuerzo de cambios y la elaboración de estrategias para ejecutar esa visión de manera negociada y compartida por todos los involucrados en el proceso. Una visión clara permite que las personas entiendan qué se espera de ellas en el proceso de cambio, y así éste adquiere un significado para ellas. El éxito de la transformación está en función de que se entienda su futuro, que sea fácil de comunicar y que sea atractiva para los colaboradores, los clientes y otras partes interesadas de la organización.
4. *Comunicar la visión compartida:* mostrar nuevas percepciones y nuevos comportamientos por todos los medios posibles. En un proceso de cambio, los líderes deben dar el ejemplo y conversar con las personas involucradas (*walking the talk*) para demostrar la importancia que tiene el compromiso de todos. Lo que hace el líder es más importante que lo que dice. La visión compartida debe formar parte del quehacer cotidiano de las personas, lo cual las lleva a involucrarse en su concreción.
5. *Otorgar poder a las personas (empowerment):* modificar sistemas y estructuras que puedan impulsar el proceso de cambio, incentivar la toma de riesgos y la aplicación de ideas innovadoras y promover acciones nada convencionales. Asimismo, es preciso reservar recursos monetarios y tiempo para poder enfocarse, con dedicación y energía, en el cambio. No hay nada más frustrante que reconocer

la necesidad de un cambio y no poder emprenderlo por falta de tiempo, dinero, apoyo, respaldo o estructura.

6. *Obtener triunfos de corto plazo:* reconocer y premiar a las personas por los pequeños triunfos acordes con la visión que se persigue. No hay nada más motivante que el éxito y, en especial, la evidencia del éxito con los triunfos a lo largo del proceso de cambio. Durante las fases de éste se deben señalar los grandes y los pequeños triunfos, y celebrarlos intensamente con refuerzos positivos. De lo contrario, las críticas y las dudas pueden provocar un pensamiento negativo, que destruirá la motivación para seguir adelante con el proceso.
  7. *Consolidar los triunfos iniciales y profundizar el proceso:* promover los cambios más profundos gracias a la credibilidad conseguida inicialmente y revitalizar el proceso con nuevos proyectos y agentes, para mantener el clima positivo de entusiasmo y compromiso. El avance debe ser consistente y continuo. En esta fase es muy importante no declarar el triunfo demasiado pronto, sino hasta que el cambio sea percibido como "algo que llegó para quedarse", porque puede suceder que los triunfos alcanzados no sean sostenibles y que todo el proceso retroceda.
  8. *Institucionalizar el nuevo enfoque y cultura:* articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional alcanzado, desarrollar el liderazgo y crear cuadros para la sucesión. El cambio se establecerá cuando se haya constatado que ése es el nuevo modo de hacer las cosas; sólo entonces, quedará profundamente arraigado en la cultura organizacional, en las normas sociales y en los valores aceptados. En este contexto, el cambio debe reflejarse en todos los aspectos de la organización, en la estructura organizacional, la cultura corporativa y el estilo administrativo, y será practicado por las nuevas generaciones de colaboradores como el modo aceptado.
- Aun cuando los directivos encargados del plan estratégico desglosen los objetivos estratégicos y los globales en objetivos tácticos y operacionales, su ejecución podría no suceder, tal vez por uno o más factores, como una cultura organizacional autocentrada, la burocracia interna, los juegos políticos, la falta de liderazgo y confianza, la administración competente de los equipos o, simplemente, el miedo a lo desconocido. La ejecución de un plan estratégico implica, en el fondo, superar barreras. Para tener éxito en la ejecución del plan se debe trabajar en las ocho fases del proceso de cambio señaladas por Kotter. El directivo debe prestar atención a las ocho situaciones y tratar de conseguir que las personas participen de forma efectiva en el proceso de cambio y de construcción de valor que desea la organización.<sup>7</sup>
- Las cuatro primeras etapas ayudan a descongelar el *statu quo* rígido e inflexible. De la fase 5 a la 7 se proponen nuevas prácticas y en la última se establecen los cambios en la cultura organizacional, de modo que se asegure la ejecución del plan.

<sup>6</sup> JOHN P. KOTTER. *Liderando mudança*. Río de Janeiro: Campus, 1998.

<sup>7</sup> *Idem*.

Siempre habrá presiones para apresurar las etapas del proceso. Muchas veces, la organización trata de cambiar sin alterar el estado de las cosas, reorganizando áreas o despidiendo a las personas. Otras veces pasa por las fases sin concluir de hecho las tareas correspondientes. En otras palabras, no se pueden saltar las actividades preparatorias (etapas 1 a 4) ni se puede saltar la etapa 8, que asegura el éxito del cambio.

## Ejecución de la estrategia

La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con sólo diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además, lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización. Más vale que una estrategia sea dirigida y practicada por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que simplemente sea una imaginada y concebida en la cabeza de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso. Esto implica muchos desafíos.

Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son:

1. *Liderazgo estratégico*: el presidente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso, el domador y el principal emprendedor. Para cumplir con sus responsabilidades requiere de la ayuda de un equipo estratégico escogido cuidadosamente, que apoye, ayude y oriente al personal involucrado en la tarea estratégica. Su labor es llevar a cabo acciones motivadoras o correctivas, evaluar el progreso y medir los resultados. Además, el líder estratégico debe contar con un equipo de directores de las distintas áreas de la organización para que le ayuden en todo el proceso. Se trata de construir un liderazgo de liderazgos, dejando en claro que toda la alta gerencia está involucrada y comprometida con la conducción de la estrategia.
2. *Comunicación y orientación*: todas las áreas, los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana por medio de la ejecución de los planes de acción, tácticos y operacionales, para que todos se involucren e integren en el proceso.
3. *Adecuación de la estructura organizacional*: la estructura debe servir para la estrategia. Si ésta cambia, aquélla debe seguir al cambio. Por tanto, se deben adoptar ajustes estructurales a fin de que la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones y la integración necesarias para obtener efectos de sinergia. Como la estrategia es central y sistémica, el diseño organizacional debe inte-

grar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar.

4. *Ajuste de la cultura organizacional*: a efecto de facilitar y motivar las relaciones entre las personas, la integración de equipos de alto desempeño, la preocupación por la excelencia y el enfoque en metas y objetivos, así como el reconocimiento y la recompensa por un buen trabajo y por alcanzar resultados.
5. *Apertura en el estilo administrativo*: el estilo de administración debe abandonar la forma tradicional de administrar y optar por un liderazgo democrático y renovador, mediante la adopción del *coaching* y el *mentoring* y de medios para incrementar el aprendizaje y el desarrollo de las personas.
6. *Participación y compromiso de las personas*: siempre se debe incluirlas en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha adecuadamente se necesita de la total adhesión de la gente. El entusiasmo, la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son indispensables. La estrategia debe implicar un clima de consenso y armonía que permita su ejecución y que se alcancen resultados.

### Banco de ideas

#### Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): Criterios para la capacitación y el desarrollo de las personas<sup>8</sup>

La FNQ define los siguientes criterios para la evaluación de la capacitación y el desarrollo de las personas.

“Este rubro examina la implementación de procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de capacitar y desarrollar a las personas de la organización

- a) Cómo se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo
  1. Destacar las formas de participación en este proceso de los líderes y de las personas mismas de la fuerza de trabajo
- b) Cómo se acoplan las necesidades de las personas con las necesidades operacionales y con las estrategias de la organización para efecto de definir los programas de capacitación y desarrollo.
- c) Cómo los programas de capacitación y desarrollo abordan la cultura de excelencia y contribuyen a consolidar el aprendizaje organizacional
  1. Citar los principales temas abordados y el público alcanzado.

<sup>8</sup> Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Criterios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2008, pp. 3-13.

- d) Cómo se concibe la forma de realizar los programas de capacitación y de desarrollo considerando las necesidades de la organización y de las personas
- e) Cómo se evalúa la eficacia de los programas de capacitación en relación con la consecución de los objetivos operacionales y las estrategias de la organización.
- f) Cómo la organización promueve el desarrollo integral de las personas como individuos, ciudadanos y profesionales.
  1. Citar los métodos de orientación o asesoría, la empleabilidad y el desarrollo de la carrera."

### Dificultades en la ejecución de la estrategia

La mayoría de los fracasos estratégicos ocurre exactamente en la fase de ejecución e implementación de la estrategia organizacional, como se explicó al inicio de este capítulo. En muchos de los casos, una estrategia maravillosamente elaborada no se lleva a la práctica. En otras tantas ocasiones, el impulso que brinda el líder estratégico no llega al ámbito operacional de la organización; la estrategia muere a medio camino y se desvanece en el aire.

Hribiniak subraya los siguientes aspectos:<sup>9</sup>

1. La ejecución es la llave del éxito de toda planeación estratégica.
2. Es mucho más difícil poner en marcha la estrategia que diseñarla.
3. Una debida ejecución es crítica. Enfocarse en conseguir que la estrategia funcione produce el mayor de los dividendos.
4. Los directivos generalmente son entrenados para planear la estrategia, pero no para ejecutarla.
5. Se debe propiciar que las personas manejen la ejecución de la estrategia.
6. La planeación y la ejecución son interdependientes y no sólo distintas fases de un mismo proceso.
7. La ejecución de la estrategia toma mucho más tiempo que su diseño.
8. La ejecución es un proceso y no sólo una acción o una simple etapa.
9. La ejecución de la estrategia involucra a muchas más personas que su diseño.
10. Los desafíos y los obstáculos para una ejecución exitosa sólo se presentan en la ejecución. En general, en el momento de la ejecución es cuando surgen problemas que no siempre pueden ser previstos de forma anticipada.

Así, Hribiniak considera que los principales desafíos de la ejecución son:<sup>10</sup>

1. Desarrollar un modelo que guíe las decisiones y las acciones de la ejecución.
2. Comprender cómo el diseño de la estrategia afecta su ejecución.
3. Administrar el cambio de forma eficaz, inclusive el cambio de cultura organizacional.
4. Comprender el poder o la influencia y utilizarlos adecuadamente para conseguir el éxito de la ejecución.
5. Desarrollar estructuras organizacionales que fomenten el compartir la información, la coordinación y una clara responsabilidad.
6. Desarrollar mecanismos de control y retroalimentación eficaces.
7. Saber cómo crear una cultura organizacional que apoye e impulse la ejecución de la estrategia.
8. Ejercitar un liderazgo enfocado en la ejecución de la estrategia.

La ejecución es fundamental para que la estrategia tenga éxito. El éxito o el fracaso de una empresa pasa por varias fases, que van desde la quiebra hasta un aumento sustancial del capital financiero, como se muestra en la figura 11.3.

Para Ray G. Young,<sup>11</sup> la ejecución de la estrategia depende de cinco P y tres L:

1. *Performance*: el desempeño es fundamental para la ejecución de la estrategia.
2. *Producto*: aquello que la organización ofrece al mercado.
3. *Proceso*: la forma en que trabajan la organización y las personas.
4. *Personas*: sin ellas no existen las organizaciones ni las estrategias que ejecutarán.
5. *Pasión*: es lo que impulsa el trabajo de las personas.
  1. *Listen (escuchar)*: los líderes deben oír y escuchar, tal vez, más que hablar.
  2. *Learn (aprender)*: el aprendizaje forma parte integral de la organización moderna.
  3. *Lead (guiar)*: el liderazgo es fundamental para la ejecución de la estrategia.

Para Davenport,<sup>12</sup> el proceso para diseñar la estrategia influye de manera considerable en su ejecución. Considera que existen tres posibilidades para ejecutar la estrategia:

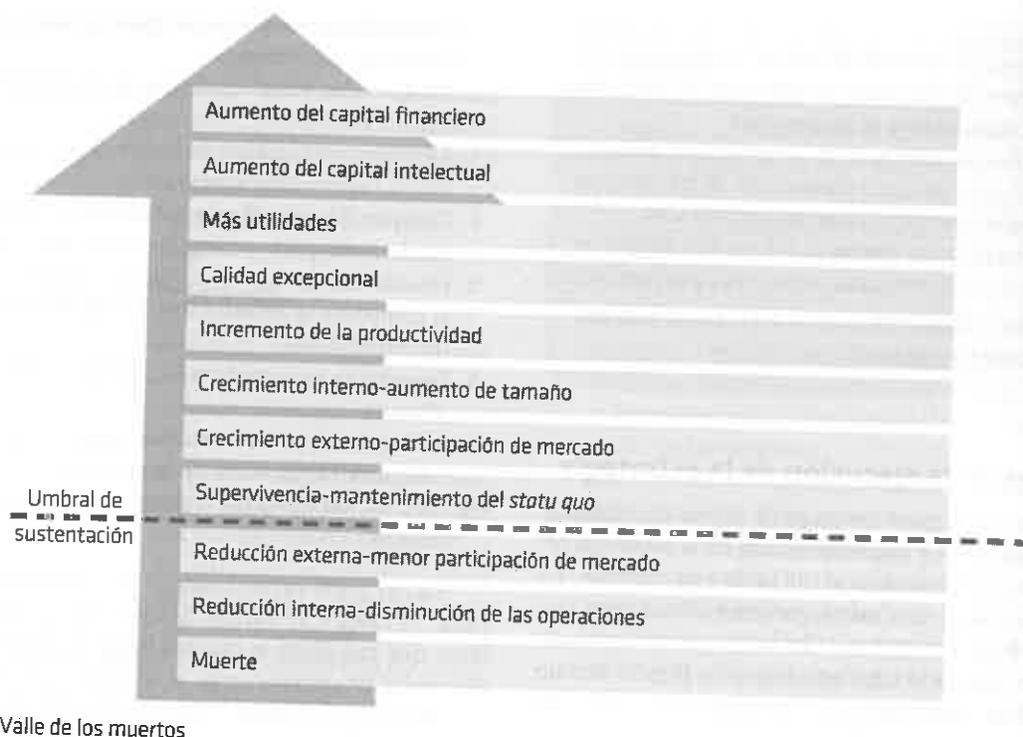
1. *Ingeniería estratégica*: se refiere al diseño tradicional, concentrado en la alta gerencia de la organización, y funciona como un conjunto de bloques rígidos de construcción.
2. *Anarquía estratégica*: se refiere a cuando la base de la organización deja de seguir todo proceso estratégico y

<sup>9</sup> LAWRENCE G. HRIBINIAK. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River: Wharton School, 2005, pp. 3-13.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 22.

<sup>11</sup> Véase [www.hsm.com.br](http://www.hsm.com.br).

<sup>12</sup> Véase [http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2007/12/entrepreneurial\\_execution\\_the.html](http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2007/12/entrepreneurial_execution_the.html)



**Figura 11.3** Las dimensiones del fracaso/éxito empresarial.<sup>13</sup>

se apoya en medidas del desempeño poco claras y en objetivos anárquicos.

3. *Ejecución intraempresarial*: se refiere a una ejecución más participativa y que va acompañada de la práctica cotidiana, sustentada en la experimentación y el aprendizaje, con medidas para distribuir recompensas e incentivos entre las personas. En la figura 11.4 se detalla este razonamiento.

### Banco de ideas

#### FNQ: Criterios para los sistemas de trabajo<sup>14</sup>

La FNQ define los siguientes criterios para la evaluación de los sistemas de trabajo adoptados por las empresas:

"Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen de manera directa al objetivo de obtener un elevado desempeño de las personas y los equipos.

- a) Cómo se define e implementa la organización del trabajo con miras al alto desempeño de la organización.

- I. Destacar la forma en que la organización del trabajo estimula una respuesta rápida y el aprendizaje organizacional
  - II. Mencionar el grado de autonomía de los distintos niveles de personas de la fuerza de trabajo para definir, administrar y mejorar los procesos de la organización
- b) Cómo se selecciona, interna y externamente, y se contrata a las personas en consonancia con las estrategias y las necesidades del modelo de negocio de la organización
    - I. Destacar de qué manera la organización estimula la inclusión de minorías y se asegura que no haya discriminación y que haya igualdad de oportunidades para todas las personas.
  - c) Cómo se estimula la integración, la cooperación y la comunicación eficaz entre las personas y entre los equipos.
    - I. Destacar los métodos utilizados para integrar a las personas recién contratadas con miras a prepararlas para la ejecución de sus funciones.
  - d) Cómo se administra el desempeño de las personas y de los equipos a efecto de estimular la consecución de las metas de alto desempeño, la cultura de excelencia en la organización y el desarrollo profesional de las mismas.
  - e) Cómo la remuneración, el reconocimiento y los incentivos estimulan la consecución de las metas de alto desempeño y la cultura de excelencia "

<sup>13</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

<sup>14</sup> Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Criterios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*, op. cit., pp. 3-13.

	Ingeniería estratégica	Anarquía estratégica	Ejecución intraemprendedora
Diseño de la estrategia	Ejercicio exclusivo de la alta gerencia de la organización	Totalmente centrada en la base	Centralizada, pero participativa
Procesos administrativos	Flujos fijos y rígidos del proceso	Ningún proceso definido	Proceso basado en la práctica cotidiana
Medidas del desempeño	Cascada rígida	Medidas poco claras	Medidas distribuidas
Cultura	Ejecución rutinaria	Anárquica	Experimentación y aprendizaje

Figura 11.4 Alternativas de ejecución de la estrategia.<sup>15</sup>

### Barreras para la ejecución de la estrategia

La interrogante que está en el aire gira en torno a las razones que explican por qué la estrategia no se lleva a cabo. El hecho es que existen innumerables barreras que impiden que se ejecute. En la figura 11.5 se enumeran las principales.

### Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia

Cuando una empresa percibe que es incapaz de ejecutar la estrategia, una reacción común es que trate de rediseñar el organigrama o de modificar los incentivos, cuando sería mucho más eficaz que esclareciera los privilegios de decisión y mejorara el flujo de información que sube por la jerarquía a lo largo de toda la organización. En general, los remedios no funcionan porque no tienen nada que ver con el mal.

Neilson, Martin y Powers<sup>16</sup> afirman que una estrategia brillante, un producto enormemente exitoso o una tecnología innovadora pueden colocar a la empresa en el mapa competitivo, pero sólo una ejecución sólida y bien orquestada la puede mantener ahí. Lamentablemente, la mayoría de las empresas no lo hace bien, como incluso ellas mismas reconocen. Las investigaciones arrojan que las empresas fracasan

en la ejecución porque van directo a la reestructuración organizacional e ignoran los propulsores más poderosos de la eficacia, que son los siguientes:

1. *Privilegios de decisión*: las personas deben tener una idea clara de las decisiones y las acciones que son de su responsabilidad. Esto significa definir con claridad los papeles y las responsabilidades.
2. *Información*: es importante respecto del entorno competitivo y debe llegar con rapidez a la alta gerencia. Así, los ejecutivos pueden desempeñar un papel importante en la identificación de patrones y definir mejores prácticas para todos los segmentos de la empresa. Ese papel de coordinación debe contar con una inteligencia de mercado precisa y actualizada.
3. *Incentivos*: una vez que se toman las decisiones rara vez son cuestionadas. Deben ser aceptadas y transformarse en compromisos y en incentivos para las personas. Las decisiones pasan por un periodo inicial de búsqueda de consenso, pero cuando se han tomado requieren que los individuos no provoquen división, conflictos ni disputas, sino que sirvan de guía y agreguen valor al negocio.
4. *Estructura*: la información debe fluir libremente entre las fronteras de la organización. Cuando la información no fluye horizontalmente entre las diversas partes de la empresa, las unidades se comportan como silos cerrados, que impiden las economías de escala y la transferencia de las mejores prácticas.

En el cuadro 11.1 se observan las características de las organizaciones eficaces en la ejecución de sus estrategias.

<sup>15</sup> Véase [http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2007/12/entrepreneurial\\_execution\\_the.html](http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2007/12/entrepreneurial_execution_the.html)

<sup>16</sup> GARY L. NEILSON, KARLA L. MARTIN y ELIZABETH POWERS. "Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia", *Harvard Business Review*, junio de 2008, pp. 111-124.

Barreras de visión	Barreras personales	Barreras administrativas	Barreras de recursos
Sólo 5% de la fuerza de trabajo comprende satisfactoriamente la estrategia organizacional.	Sólo 25% de los directivos y ejecutivos recibe incentivos y recompensas ligados a la estrategia organizacional.	Ochenta y cinco por ciento de los equipos ejecutivos dedica menos de una hora al mes para discutir la estrategia organizacional.	Sesenta por ciento de las organizaciones no alinea el presupuesto con la estrategia organizacional.

Figura 11.5 Las barreras para la ejecución de la estrategia organizacional.<sup>17</sup>

## Administración del desempeño organizacional

La ejecución de la estrategia depende del desempeño de la organización y ésta influye en gran medida en su realización de diversas maneras:<sup>18</sup>

1. *La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización:* la ejecución de la estrategia determina la asignación de recursos y las tareas críticas que debe realizar la organización. La estrategia sirve para establecer lo que es crítico para la organización.
2. *La ejecución de la estrategia influye en el diseño organizacional:* en realidad, éste debe servir a aquélla, es decir, que la estructura organizacional está en función de la estrategia. En otras palabras, la estructura debe seguir la estrategia. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones, tanto de estructura organizacional como de ejecución de la estrategia.
3. *La ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es a su vez influida por ellas:* la estrategia organizacional tiene vínculos con el poder, la política y los conflictos entre las personas y los grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, pues en la medida en que un grupo se vuelve más poderoso, también es más capaz de influir en la ejecución de la estrategia.
4. *La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y la ejecución misma de la estrategia:* las decisiones sobre la estrategia y su

ejecución, en el nivel individual, grupal o sistémico, son interdependientes y se combinan para determinar qué tan eficaz será la organización para alcanzar sus objetivos globales. Una estrategia que tiene enorme potencial de éxito puede fallar si su ejecución ha sido mal proyectada, si los equipos no funcionan bien o si las personas no están debidamente preparadas y motivadas. De igual manera, la organización podría no ser eficaz, aun cuando cuente con personas motivadas y equipos empoderados, si ejecuta la estrategia de forma inadecuada.

## Planeación del desempeño organizacional

El desempeño organizacional no puede dejarse al azar. Debe seguir la misión organizacional, la visión de futuro y, sobre todo, la estrategia diseñada. A continuación se enumeran los pasos para la planeación del desempeño organizacional.

1. *La planeación del desempeño*, que implica:
  - *Qué hacer:* en términos de objetivos por alcanzar, normas, metas y resultados que se pretenden alcanzar.
  - *Cómo hacerlo:* en términos de competencias, habilidades y conocimientos necesarios y comportamientos.
2. *La ejecución del desempeño*, que implica:
  - *Responsabilidades administrativas*, o sea, lo que deben hacer los ejecutivos y los líderes de la organización para crear condiciones que motiven a las personas, eliminar los problemas que surgen de manera intempestiva, revisar y actualizar los objetivos, proporcionar oportunidades y reforzar las actitudes, y los desempeños adecuados.
  - *Responsabilidades individuales:* alcanzar los objetivos, comunicación abierta, compartir datos e información relevantes, realimentación y *coaching*.

<sup>17</sup> PAUL R. NIVEN. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, 2005, p. 11.

<sup>18</sup> D. D., NADLER, J. R. HACKMAN y E. E. LAWER III. *Managing Organizational Behavior*. Boston, Mass.: Little Brown & Co., 1979, pp. 232-234.

Cuadro 11.1 Las características fundamentales de la eficacia organizacional<sup>19</sup>

Lugar	Características organizacionales	Índice de importancia (de 100)
1	1. Todas las personas tienen una idea clara de las decisiones y las acciones que son de su responsabilidad	81
2	2. La información más importante sobre el entorno competitivo llega con rapidez a la alta gerencia.	68
3	1 Una vez tomadas las decisiones rara vez son cuestionadas.	58
4	2 La información fluye libremente entre las fronteras organizacionales.	58
5	2. Los trabajadores de línea cuentan con la información que necesitan para comprender cómo sus decisiones cotidianas afectan los resultados finales.	55
6	2. Los gerentes de línea tienen acceso a los indicadores que necesitan para medir los motores clave de sus negocios	48
7	1. Los gerentes de niveles superiores en la jerarquía participan en las decisiones de las operaciones.	32
8	2. Rara vez se envían mensajes contradictorios al mercado.	32
9	3. El proceso de evaluación del desempeño individual distingue entre los trabajadores de alto desempeño y los de bajo desempeño	32
10	3. La capacidad de cumplir metas de desempeño influye enormemente en el desarrollo profesional y la remuneración	32
11	1. La cultura organizacional es descrita como "persuasiva y convincente" de qué es lo que "manda y controla"	29
12	1. El papel principal del personal corporativo es brindar apoyo a las unidades de negocios, en lugar de auditarlas	29
13	4 Las promociones pueden ser laterales, de un puesto a otro en el mismo nivel en la jerarquía.	29
14	4. Los trabajadores en rápida ascensión pueden contar con que serán promovidos más de una vez cada tres años.	23
15	4 En promedio, los ejecutivos de nivel intermedio tienen cinco o más subordinados.	19
16	3. Si la empresa tiene un año malo, pero una división específica tiene un año bueno, el jefe de la división de cualquier manera recibe una bonificación	13
17	3. Además de los salarios existen muchos otros factores que incentivan un buen trabajo del empleado	10

Legende: 1 = privilegios de decisión; 2 = información; 3 = incentivos; 4 = estructura.

### 3. Evaluación del desempeño, que implica:

- **Incentivos:** a partir del liderazgo participativo, el reconocimiento, las recompensas por el buen desempeño, la motivación y la comunicación a las personas.
  - **Coaching:** el líder o ejecutivo se debe convertir en un *coach* que ofrece capacitación y desarrollo a las personas, además de oportunidades de crecimiento y de hacer carrera, así como recursos (liderazgo, orientación, impulso y entusiasmo).
4. **Revisión del desempeño:** por medio de los juicios respecto de las fuerzas y las debilidades del equipo y de cada miembro, y del potencial del desarrollo que será convertido en realidad.

En la figura 11.6 se presenta una noción del proceso de la planeación del desempeño.

Por tanto, el desempeño organizacional refleja la estrategia, tanto en términos de diseño como de ejecución. El desempeño indica cómo debe funcionar la estrategia en la práctica. Al final de cuentas, a partir del punto de vista más amplio, la estrategia que adopta la organización debe basarse en el di-

seño de la misión organizacional (lo que somos) y en la visión del futuro (lo que queremos ser) para ajustar y sintonizar el diseño organizacional (estructura) y la cultura organizacional (dinámica) como bases fundamentales (cómo hacer) y enfocarse en los procesos organizacionales (lo que se hará), con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos (a dónde llegar). En la figura 11.7 se muestra todo este arreglo y configuración para que la estrategia pueda ocurrir.

## El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) como herramienta de la administración estratégica

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados

<sup>19</sup> Tomado de GARY L. NEILSON, KARLA L. MARTIN y ELIZABETH POWERS. "Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia", *op. cit.*, p. 114.

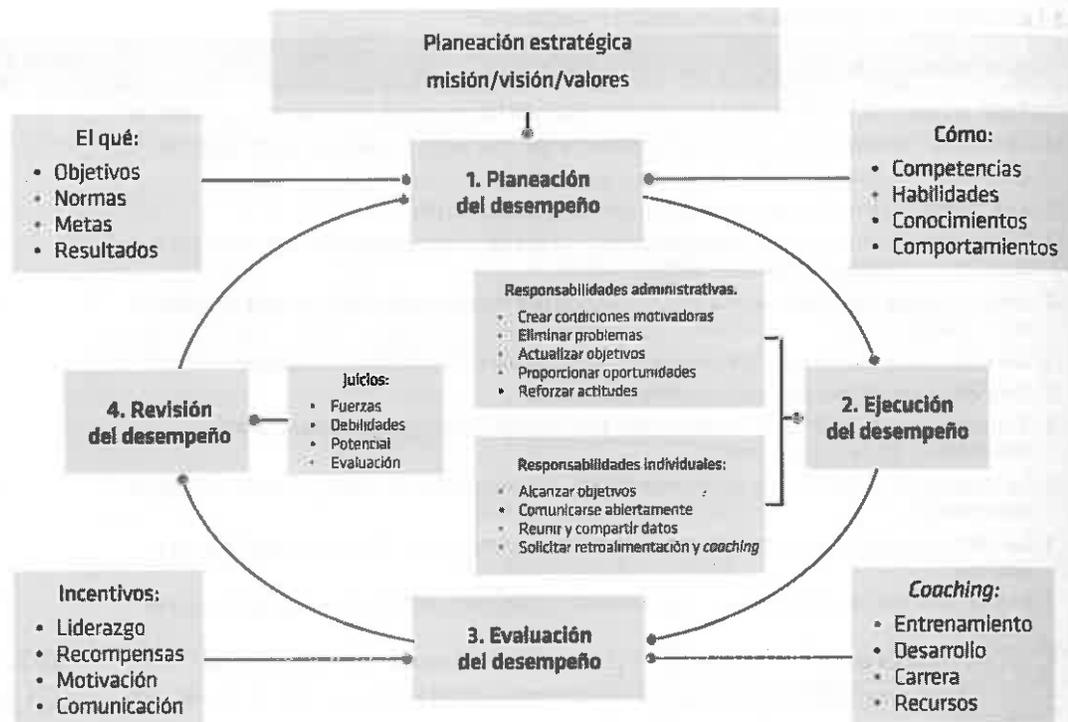


Figura 11.6 La administración del desempeño en la ejecución del plan estratégico.

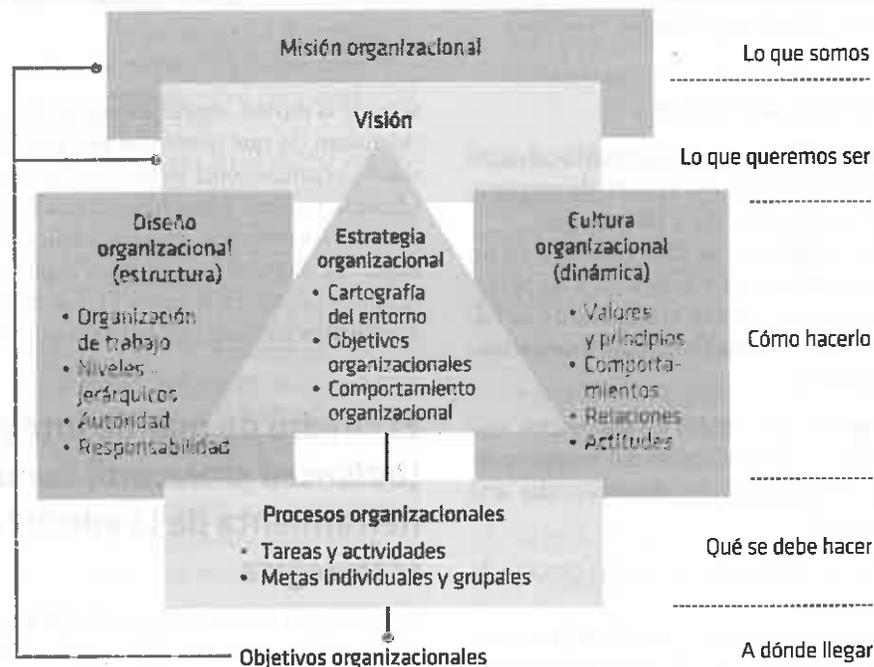


Figura 11.7 Un modelo de evaluación del desempeño organizacional.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

Cada organización tiene sus propios objetivos. El problema es que esos objetivos son varios y, muchas veces, se contraponen. Así, la reducción de costos choca con la mejor calidad de los productos, mientras que el aumento de precios presenta conflicto con la competitividad. En general, un objetivo atrapa al otro. Algunas organizaciones definen jerarquías de objetivos para privilegiar algunos en detrimento de otros. Las prioridades pueden definir qué objetivos deben anteceder a los demás. Sin embargo, ¿cómo priorizar al mismo tiempo a los clientes, a los accionistas, a las personas, el entorno, la estrategia, el servicio, los procesos internos, el liderazgo, el aprendizaje y la innovación? Cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en conseguir que los múltiples y diferentes objetivos de la organización funcionen en colaboración, de forma integrada y cooperativa, evitando posibles conflictos entre ellos. Se busca la sinergia, o sea, la acción multiplicadora de un objetivo sobre los demás para producir efectos ampliados y no sólo que se sumen.

El CMI es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber:<sup>21</sup>

1. *Perspectiva financiera*: los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores

deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital.

2. *Perspectiva del cliente*: cómo ve el cliente la organización y ésta cómo puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.
3. *Perspectiva de los procesos internos*: cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfaces.
4. *Perspectiva de innovación y aprendizaje*: qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

En la figura 11.8 se presentan de manera esquemática las cuatro perspectivas adoptadas por el CMI.

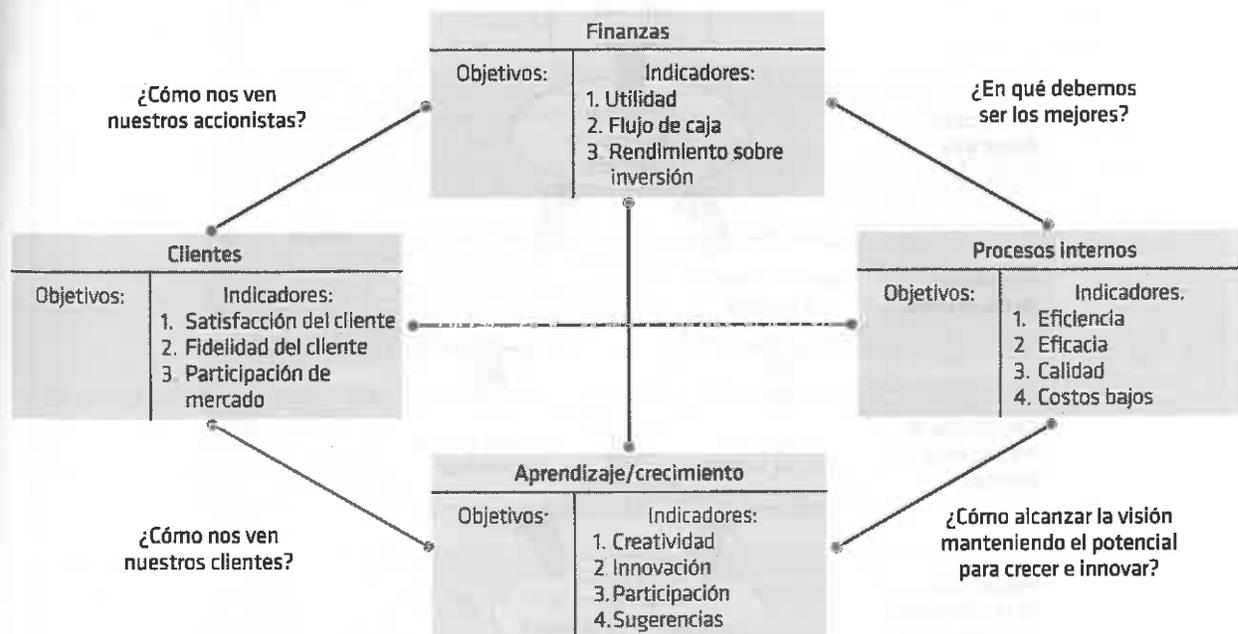


Figura 11.8 El cuadro de mando integral.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> La sección sobre el cuadro de mando integral y las figuras han sido tomadas de R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. *Organización orientada para a estratégica-como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negocios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

<sup>22</sup> *Idem*.

El CMI busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencias. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo, como se observa en las figuras 11.9 y 11.10.

Las perspectivas utilizadas son traducidas en el mapa de la estrategia en términos de objetivos estratégicos, indicadores para medir los resultados, y se utilizan para definir metas específicas y las correspondientes acciones individuales, como se muestra en la figura 11.11.

“Alineación” y “enfoque” son palabras de orden. “Alineación” significa “coherencia de organización”. “Enfoque” quiere decir “concentración”. El CMI permite que la organización alinee y enfoque a sus equipos de ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos, TI y recursos financieros hacia su estrategia organizacional, considerando las diferentes perspectivas, los factores críticos del éxito y las medidas críticas, representadas por los indicadores, como se puede ver en la figura 11.12.

La preparación del CMI pasa por las etapas siguientes:<sup>23</sup>

1. *Definición de la estrategia:* no sirve de nada que la misión organizacional penda desde hace décadas en un cua-

dro fijado en la pared de la entrada. Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del CMI se perderá en acciones que no tienen nada que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional debe ser descrita y comunicada de manera significativa por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles pueden transformarse en activos tangibles (o financieros).

2. *Preparar el mapa de la estrategia:* significa desglosar la estrategia en sus perspectivas básicas. Para cada una de las perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos, innovación) se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional. Las organizaciones enfocadas en la estrategia deben superar las barreras departamentales tradicionales. Se necesitan nuevos formatos organizacionales.
3. *Preparación del CMI:* se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente. Algunas organizaciones hacen algunos desgloses adicionales.

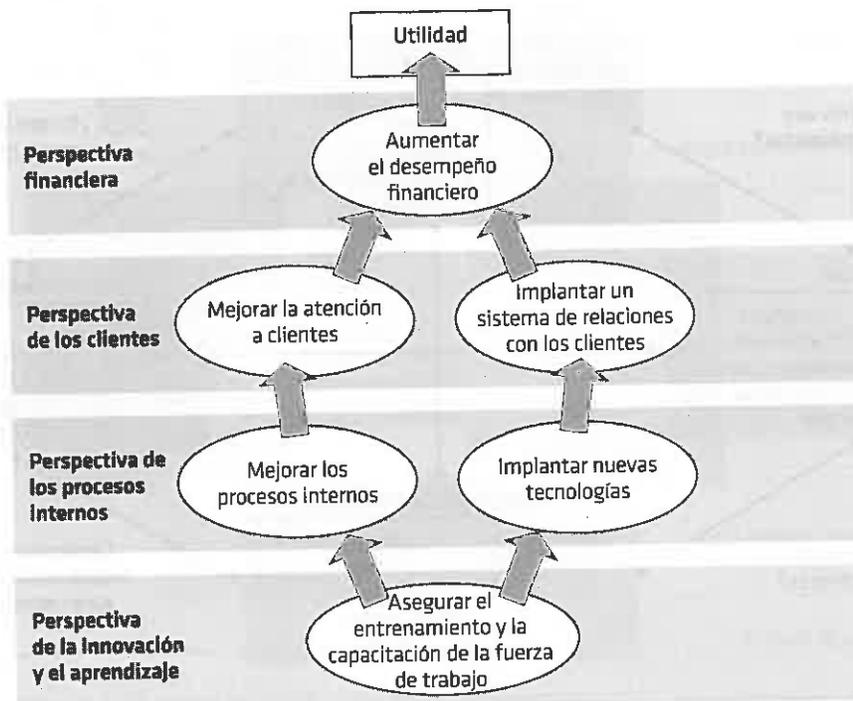


Figura 11.9 Mapa de la estrategia.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. *A estratégia em ação: balanced scorecard*, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

<sup>24</sup> *Idem.*



Figura 11.10 Ejemplo de un CMI de una empresa industrial.<sup>25</sup>

Perspectivas	Mapa de estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	Utilidad Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del negocio</li> <li>• Participación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad operativa</li> <li>• Crecimiento del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 20% en la utilidad</li> <li>• Aumento de 12% en la facturación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los puntos de venta</li> <li>• Expansión del crédito</li> </ul>
Clientes	Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Fidelidad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de retención de clientes</li> <li>• % de satisfacción de los clientes</li> <li>• Crecimiento ventas/año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 50% en la retención</li> <li>• Aumento de 15% en la satisfacción</li> <li>• Aumento de 12% en el crecimiento de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificación de la publicidad</li> <li>• Ampliación de vendedores</li> <li>• Implantación de atención al cliente</li> </ul>
Procesos internos	Excelencia en la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoría de la calidad de producción</li> <li>• Mayor eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de productos fabricados sin defectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoría de 30% en la calidad</li> <li>• Aumento de 10% en la eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de calidad total</li> <li>• Programa de productividad</li> </ul>
Innovación y aprendizaje	Competencias personales Capacitación de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenar y equipar al personal</li> <li>• Mayor motivación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad del personal</li> <li>• Mejoría del clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10% en la productividad</li> <li>• Mejoría del clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de universidad corporativa</li> <li>• Aumento del entrenamiento</li> </ul>

Figura 11.11 Ejemplo de un CMI básico.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Adaptado de PAUL R. NIVEN. *Balanced Scorecard diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, op. cit., p. 87.

<sup>26</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 591.

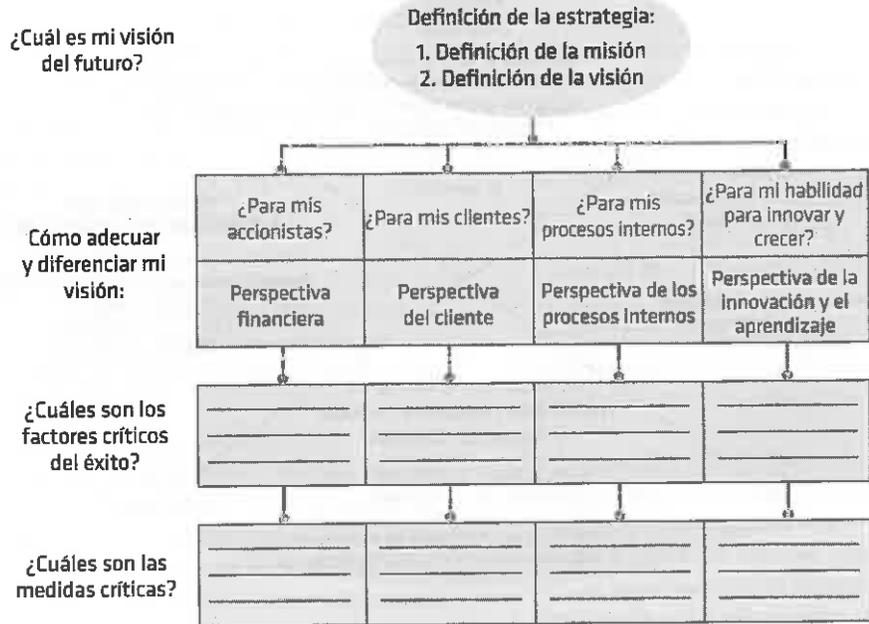


Figura 11.12 Alineación de las medidas con la estrategia.

nales para cada perspectiva utilizada y definen los factores críticos, las dimensiones críticas, las metas y las acciones necesarias, como se observa en la figura 11.13.

El CMI tiene tres aspectos esenciales:

1. *Hacer de la estrategia la tarea diaria de cada persona:* las organizaciones enfocadas en la estrategia requieren que todos los involucrados la comprendan y desarrollen sus actividades con miras a conseguir su éxito.
2. *Hacer de la estrategia un proceso continuo:* la estrategia debe estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Para muchas organizaciones el proceso administrativo se construye en torno al plan de operaciones y al presupuesto, con reuniones mensuales para revisar el desempeño en relación con lo planeado, y analizar las variaciones para aplicar las acciones correctivas. Esto no está equivocado, pero sí incompleto. Es necesario introducir un proceso continuo e ininterrumpido para administrar la estrategia y que además permita el aprendizaje y la adaptación de la misma por medio de un sistema de retroalimentación.
3. *Mobilizar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos:* se trata de involucrar al equipo de ejecutivos en el éxito de la estrategia. Ésta requiere de espíritu de equipo para coordinar los cambios y su ejecución, de una atención continua centrada en las iniciativas de cambio. La movilización de todas las personas por medio de equipos es un factor indispensable.

El CMI crea un contexto donde las decisiones relativas a las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la es-

trategia y la visión organizacional, lo cual permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, mediante la integración de las partes de la organización, y la creación de un sistema que involucre todos los programas del negocio, catalice los esfuerzos y motive a las personas, y, además de todo eso, mida y evalúe el desempeño en razón de los indicadores. El CMI es un requisito para la implementación de la administración por proyectos.

## Administración por proyectos

Las organizaciones desempeñan una enorme y complicada variedad de redes de actividades de manera coordinada y simultánea. En general, esas actividades implican operaciones, que son tareas continuas y constantes, y proyectos, que son tareas únicas y eventuales, que se superponen y entrelazan. Las operaciones y los proyectos tienen muchas características comunes, por ejemplo:

- Ambos son desempeñados por personas.
- Ambos están limitados por los recursos escasos y restringidos.
- Ambos son planeados, ejecutados y controlados.

No obstante, las operaciones y los proyectos se diferencian en razón de dos aspectos fundamentales: la temporalidad y la unidad. Las operaciones son constantes y repetitivas, y sus objetivos, en general, buscan sustentar una situación o condición, mientras que los proyectos son temporales y únicos. "Proyecto" significa "hacer algo que no se ha hecho antes, que es único y singular". Es eventual porque cada proyecto

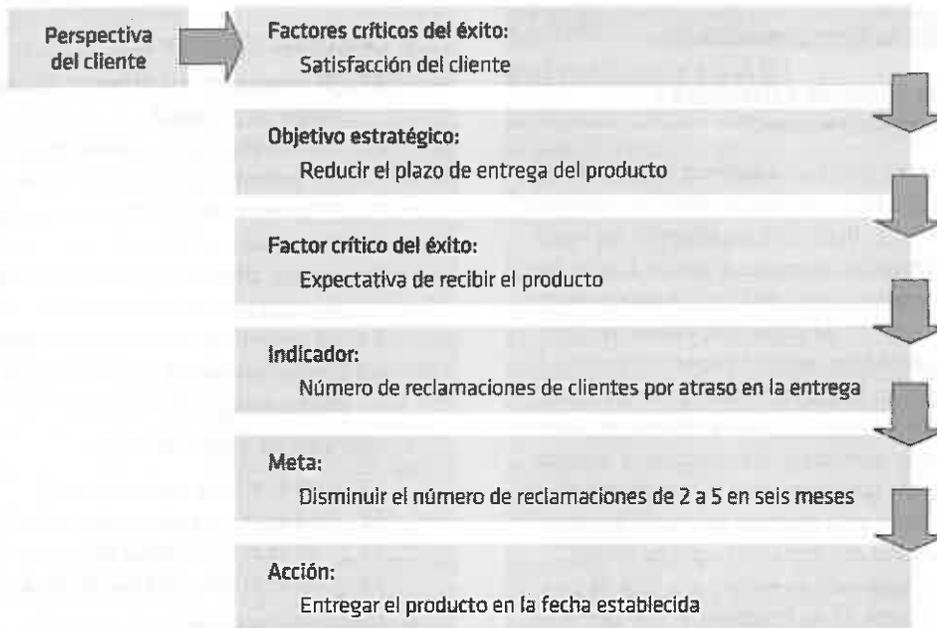


Figura 11.13 Construcción del sistema de medición de una perspectiva del CMI.

tiene un comienzo y un final bien definidos. Este final ocurre cuando se han alcanzado sus objetivos o cuando queda claro que no será posible alcanzarlos. Es único porque el producto o servicio es diferente y distinto de los demás productos o servicios. La temporalidad del proyecto no significa en absoluto una corta duración, pues muchos proyectos se extienden durante muchos años seguidos. Sin embargo, en todos los casos, su duración es finita. Así, los proyectos son medios para responder a los requisitos que no se pueden satisfacer dentro de los límites operacionales normales de las organizaciones.<sup>27</sup>

Muchas organizaciones confunden medios y fines, operaciones y proyectos. Las operaciones siguen procesos establecidos previamente y son medios que permiten alcanzar resultados (fines) mediante el uso de recursos (materiales y personas) para transformar los insumos (entradas) en productos (salidas), independientemente de las relaciones jerárquicas. Una organización es descrita en razón del conjunto de operaciones que ejecuta por medio de procesos eficientes y eficaces. Este enfoque facilita la integración de las áreas y minimiza las interrupciones del flujo de trabajo, porque ahora se concentran en proyectos.

La organización debe definir sus proyectos esenciales, establecer las responsabilidades y la autoridad de la administración de las actividades que deben estar integradas, todas ellas enfocadas a alcanzar el resultado final. Las entradas (*inputs*) y las salidas (*outputs*) se deben identificar, racionalizar, optimizar y medir. Las organizaciones que tengan una administración por proyectos eficaz estarán construyendo un

sistema siempre orientado a las innovaciones que realmente agregan valor al obtener los resultados. A partir de proyectos bien definidos e integrados, con indicadores y metas de mejora establecidas, las organizaciones estarán apoyadas firmemente en un modelo de administración que permita garantizar su éxito en la persecución de la excelencia y que propicie resultados como la reducción de costos y de los plazos de entrega, la eliminación de trabajo repetido y el aumento de la productividad y la rentabilidad.

Así, los proyectos son de importancia fundamental para identificar, además de las entradas y las salidas, cuáles son los recursos y la información necesarias para asegurar un buen desempeño. Es la forma de proyectar los medios con los cuales una organización pretende producir y entregar, a sus clientes, sus productos y servicios de calidad superior.

### Características de los proyectos

Los proyectos son implementados en todos los niveles de la organización: pueden requerir de una sola persona o de cientos y durar pocas semanas, cinco años o más. Suelen involucrar a una sola unidad de la organización, pero también cruzar las fronteras organizacionales por medio de asociaciones, alianzas o iniciativas emprendedoras conjuntas. Además, los proyectos son únicos, de índole temporal, tienen fechas definidas para su inicio y fin, y no concluyen sino hasta que las metas han sido alcanzadas. Un proyecto exitoso es uno que satisface o excede las expectativas de los grupos de interés.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> *Idem.*

<sup>28</sup> KIM HELDMAN. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2002, pp. 4-5.

## Recorte sobre la competencia

### Conexión entre la intención estratégica y los proyectos de las organizaciones<sup>29</sup>

Muchas organizaciones procuran establecer algún tipo de conexión entre sus procesos y su misión, visión de negocios y valores. En Ineos Silicas Brasil, una organización del sector químico, todos los proyectos deben pasar por un análisis sujeto a criterios que indicarán la medida en que cada proyecto es consistente con la misión, la visión y los valores de la empresa. Así, cada proyecto debe cumplir diferentes criterios que corresponden a su misión, la cual es: "Proporcionar soluciones, sistemas y productos químicos a base de dióxido de silicio. Identificar tendencias, monitorear los mercados y elaborar proyectos de desarrollo que promuevan el crecimiento de la marca y de los resultados de la empresa, por medio de definir, construir y concretar valor con todos los grupos de interés."

A partir de esa declaración se elaboró una lista de criterios ponderados en razón de su importancia, que permiten evaluar el grado de satisfacción de los diferentes proyectos en relación con la misión de la organización.

#### Preguntas

1. ¿El proyecto es una solución, un sistema o un producto químico?
2. ¿La solución, el sistema o el producto químico es a base de dióxido de silicio?
3. ¿Las tendencias de mercado que justifican el proyecto han sido identificadas?
4. Capacidad para hacer crecer la marca de INEOS Silicas Brasil
  - 4.1 ¿La marca se notará en el producto del cliente?
  - 4.2 ¿El consumidor final notará la marca?
  - 4.3 ¿El mercado notará la solución, el sistema o el producto?
  - 4.4 ¿La solución, el sistema o el producto será el "principal activo" para el cliente?
  - 4.5 En caso contrario, ¿cuál es su importancia para el cliente? (de 1 a 5).
  - 4.6 ¿El proyecto se convertirá en una asociación con el cliente?
5. Capacidad para producir resultados para INEOS Silicas Brasil
  - 5.1 ¿Cuál es la participación de los ingresos estimados (NSV) con el actual ISB?
  - 5.2 ¿Cuál es la participación estimada del margen bruto (GM) en el actual ISB?
  - 5.3 ¿Cuál es la participación estimada del EBITDA en el actual ISB?

#### 6. Característica del proyecto

- 6.1 ¿El proyecto es una defensa o la conservación de los márgenes actuales?
- 6.2 En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje del margen defendido en el total del ISB?
- 6.3 ¿El proyecto representa una mejora del margen de los negocios existentes?
- 6.4 En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje del margen adicional en el total del ISB?
- 6.5 ¿El proyecto es una innovación radical?
- 6.6 En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje del potencial del margen en el total del ISB?

#### 7. Valor para los grupos de interés

- 7.1 ¿Cuál es el valor para el cliente?
- 7.2 ¿Cuál es el valor para el accionista?
- 7.3 ¿Cuál es el valor para la comunidad?
- 7.4 ¿Cuál es el valor para los colaboradores?

#### 8. Asuntos estratégicos

- 8.1 ¿El proyecto tiene capacidad para superar posibles barreras para la entrada?
- 8.2 ¿El proyecto tenía capacidad para construir posibles barreras para la entrada?
- 8.3 ¿Los desafíos tecnológicos (proveedores, asociaciones, nueva tecnología) son grandes?
- 8.4 ¿Cuál es el monto de recursos financieros que demandará el proyecto?
- 8.5 ¿Cuál es el monto de recursos humanos que demandará el proyecto?
- 8.6 ¿Cuáles son sus probabilidades de éxito?
- 8.7 ¿Cuál es su tiempo de implementación?
- 8.8 ¿Cuál es el tiempo de maduración?
- 8.9 ¿Cuál es el crecimiento medio del mercado meta?

### Cultura de la administración de proyectos

Lo importante es diseminar una cultura enfocada en proyectos dentro de la organización. Los proyectos pueden implicar:

- La creación y el desarrollo de un nuevo producto o servicios.
- El cambio de la estructura o la cultura organizacionales.
- El desarrollo o la adquisición de un nuevo sistema de información.
- Construcción de un nuevo edificio.
- Implementación de un nuevo procedimiento o proceso de negocio.

Una importante característica del proyecto es que se elabora de forma progresiva. Como cada proyecto es único, las características que distinguen su producto o servicio resul-

<sup>29</sup> Vea [www.ineossilicas.com](http://www.ineossilicas.com). También [www.ineossilicas.com.br](http://www.ineossilicas.com.br).

son elaboradas de forma progresiva por etapas sucesivas que agregan continuamente las características que serán alcanzadas al final. En general, los proyectos se relacionan con la innovación: crear algo o hacer algo diferente. Una alternativa para incrementar la innovación consiste en crear una cultura enfocada en proyectos innovadores. Cuando las personas empiezan a pensar en proyectos, y no sólo en proyectos triviales, adoptan una mentalidad de innovación o, por lo menos, procuran salir de la rutina y lo convencional para lidiar con cosas nuevas.

La excelencia en la administración de proyectos no trata de establecer etapas ni imprimir linealidad a las actividades, de trazar los resultados que serán alcanzados, para permitir así la selección de los recursos y las estrategias adecuadas. Entre ellas está la construcción de competencias, que se debe ver como lo más importante.

Así, el papel del líder de un proyecto cambia de modo fundamental. Su responsabilidad consiste en plantear las preguntas clave para asegurar el éxito del proyecto o de la organización: ¿Qué podemos aprender con el trabajo en cuestión? ¿Por qué está funcionando una práctica? ¿Por qué no está funcionando? ¿Cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez? ¿Qué nuevos desafíos nos presenta esa realidad?

En esa cultura aumenta la importancia de establecer objetivos claros y de pactar prioridades, y también aumenta la necesidad de planear colectivamente el proceso necesario para alcanzar los objetivos, aprovechando los talentos y las experiencias que existen en el grupo. Por último, se presenta la necesidad de organizar la memoria del trabajo del equipo de modo que la información esté disponible para todos y que se pueda compartir de forma rápida y práctica.

## El sistema de la administración estratégica (SAE)

La organización no dirige su proceso estratégico al tanteo ni al azar. Necesita de un sistema de administración estratégica (SAE) para vigilar de cerca la excelencia en todas las etapas del proceso estratégico.

El SAE está compuesto por el consejo de administración, que representa a los accionistas o propietarios de la empresa, apoyado por el consejo fiscal y la auditoría interna o externa. El presidente de la organización, como principal ejecutivo, reporta al consejo de administración, asesorado por el comité o equipo estratégico, como se observa en la figura 11.14.

El presidente de la organización tiene un papel fundamental de liderazgo y renovación en el SAE. Debe ser un misionero (predicador de la misión organizacional), un visionario (defensor de la visión de futuro de la organización), un agente proactivo y un promotor del trabajo en equipo. El comité estratégico (CE), que lo asesora directamente, está constituido por los directores de la organización y por ejecutivos escogidos a voluntad. En general, recibe nombres como comité gestor o grupo de apoyo estratégico, y puede recibir la contribución ocasional o continuada de grupos de apoyo compuestos por personas localizadas en puntos clave de la organización. El CE, para comunicar, divulgar y reforzar asuntos estratégicos para toda la organización, debe desarrollar foros estratégicos a lo largo de todo el proceso. La comunicación, el incentivo, el entusiasmo y el refuerzo son aspectos vitales en esos foros estratégicos.

En general, las actividades del SAE, en relación con la planeación estratégica, son:

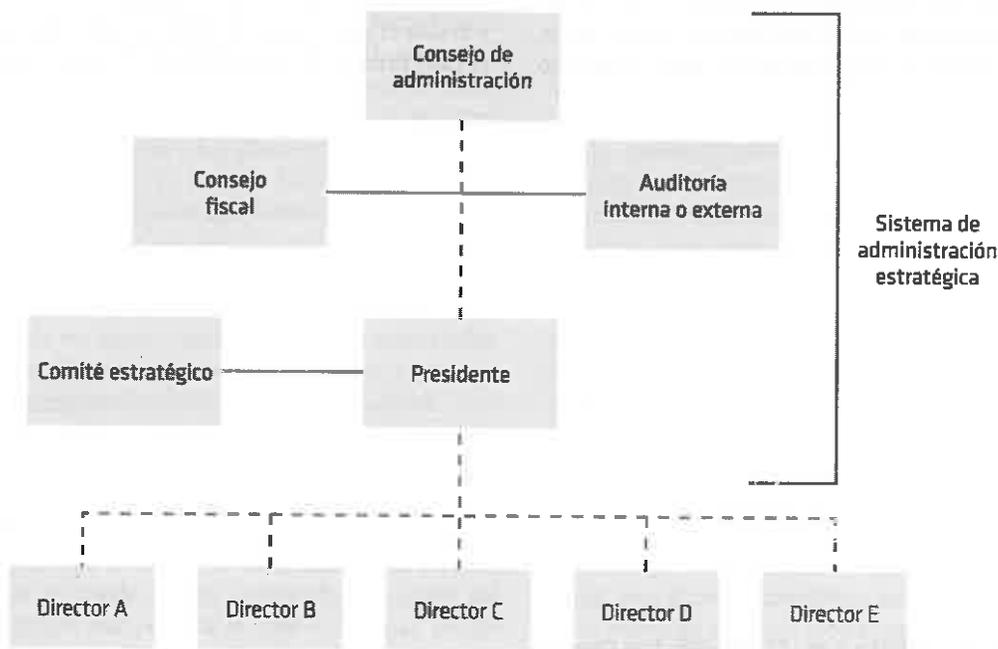


Figura 11.14 El sistema de administración estratégica.

1. Coordinar y elaborar la planeación estratégica de la organización, desde la intención estratégica, el diagnóstico externo e interno y la formulación de la estrategia, y divulgarlo ampliamente por toda la organización.
2. Propagar e incentivar la cultura de excelencia por toda la organización.
3. Crear todas las condiciones para la ejecución del plan estratégico en toda la organización y en todos los niveles.
4. Monitorear y evaluar continuamente el desempeño y los resultados de la planeación estratégica.
5. Adoptar y apoyar medidas correctivas y de ajuste constante a la planeación estratégica.

Así, para alcanzar la excelencia en la planeación estratégica, la administración estratégica debe afrontar el desafío del cambio organizacional, pues la estrategia constituye siempre un movimiento central y sistémico del cambio en dirección a los objetivos globales de la organización, con el propósito de asegurar un desempeño insuperable en la organización. Cambiar el rumbo de la dirección no es nada fácil. Es precisamente donde falla la mayoría de las organizaciones y donde no consiguen hacer que sus estrategias salgan del papel o de la cabeza de sus dirigentes. En el fondo, las organizaciones deben aprender a desempeñarse como organizaciones de clase mundial. Esto es fundamental en la ejecución de la estrategia.<sup>30</sup>

## Conclusión

El éxito de toda la planeación estratégica depende de un buen diseño de las estrategias. Sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder por fallas en su ejecución. Por muy bien que esté diseñada la estrategia, si su ejecución no es implementada cuidadosamente no tendrá éxito. Aun cuando los directivos responsables del plan estratégico

desglosen los objetivos estratégicos y globales en objetivos tácticos y operacionales, su ejecución simplemente puede no ocurrir. La ejecución de un plan estratégico es, en el fondo, una cuestión de superar barreras.

La ejecución representa la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, constituye la etapa que marca definitivamente el éxito o el fracaso de la administración estratégica. El secreto mayor está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, sean quienes practican la planeación estratégica. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simples espectadores del proceso. Esto implica la creación y el monitoreo de indicadores del desempeño, como los propuestos por la metodología del CIM.

El CMI constituye una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes. Éstos deben integrarse y equilibrarse para propiciar la sinergia. Al inicio, el CMI fue simplemente un sistema para evaluar el desempeño organizacional a partir del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan la eficacia de la organización con exactitud. Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Más tarde, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

El CMI crea un contexto donde las decisiones relacionadas con las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión de la organización. Además, permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, porque integra las partes de la organización y crea un sistema para involucrar todos los programas del negocio, catalizar esfuerzos y motivar a las personas. Asimismo, mide y evalúa el desempeño en razón de los indicadores. Esto asegura el éxito de la ejecución del plan estratégico.

<sup>30</sup> R. M. HODGETTS, F. LUTHANS y S. M. LEE. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 4-19.