

SOBRE ESTRATEGIA

Angel Martínez Moreno

CONTENIDOS

PRESENTACIÓN.

1.- INTRODUCCIÓN. DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.- NIVELES DE PLANIFICACIÓN: ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO.

3.- DE LA PLANIFICACIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. FACTORES CONDICIONANTES Y CRITERIOS DE GESTIÓN.

4.- CRITERIOS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS Y EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES.

5.- UN INSTRUMENTO FUNDAMENTAL: EL CUADRO DE MANDO

PRESENTACIÓN

La estrategia constituye, para las organizaciones modernas (tendríamos que decir postmodernas si atendemos a sus características diferenciales respecto a los conceptos tradicionales) la metodología básica a través de la cual es posible navegar en el mundo de la complejidad que caracteriza los entornos competitivos de los mercados globales.

Efectivamente, hace unas décadas el concepto de planificación se impuso en el mundo empresarial y con él la idea de objetivo y, en relativamente poco tiempo, estas dos herramientas conceptuales se incorporaron de forma definitiva al lenguaje del *management* consolidándose tras demostrar la potencialidad de sus utilidades. Pero más tarde, con la explosión de la complejidad que, se caracteriza por los elevados grados de imprevisibilidad de la realidad social, y económica, las ideas de planificación y de objetivo no eran suficientes para dotar de referencias a la gestión empresarial. Ya no se trataba sólo de fijar una meta a la que llegar (objetivo) y de diseñar un camino que, si se recorría adecuadamente (planificación), nos llevaría hasta ella.

Ahora se trataba de señalar direcciones hacia las que ir más que lugares concretos a los que llegar, de dotarse de los recursos y capacidades necesarias para recorrer caminos cuya duración es desconocida, como son desconocidos también los estímulos y amenazas que podrán surgir y a los que habrá que hacer frente. Es en este contexto de complejidad como aparece la planificación estratégica, una planificación que cuenta con que la realidad irá cambiando mientras se recorre el camino y que cuenta asimismo con que otros agentes, en su intento de conseguir sus propios objetivos construirán para nosotros dificultades que nos impidan avanzar como habíamos previsto.

Con todo, la planificación estratégica no es suficiente para circular en territorios de la complejidad, que torna la realidad en imprevisible. Es necesario, además, estar dispuesto a pilotar el proceso estratégico tomando decisiones y asumiendo riesgos no anticipados en la planificación y para ello es imprescindible dotarse de criterio de dirección estratégica. Y estos criterios se fundamentan sobre esquemas de pensamiento diferentes a las que en el mundo de la empresa han sido habituales tradicionalmente. Lo que finalmente conocemos como pensamiento estratégico se convierte en una condición para trazar el perfil de *manager* actual.

En este texto se presentan los conceptos básicos de la estrategia en las organizaciones así como los diferentes enfoques y modalidades de la misma. Se plantean los distintos niveles de planificación (estratégico, táctico y operativo) y se identifican los principales factores que hay que considerar para

el éxito de la dirección estratégica. Asimismo se describen algunas de las herramientas que más habitualmente se utilizan en los procesos de planificación y dirección estratégica. Finalmente se presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI), como instrumento de pilotaje estratégico.

1.- DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Porque la idea de estrategia es antigua, y por tanto ha sido utilizada en diversos sentidos a lo largo de la historia, es por lo que resulta imprescindible acotar con claridad las ideas que asociamos al concepto y definirlo de manera operativa, diferenciándolo de otros que se encuentran cercanos y que, en muchas ocasiones, se incluyen unos a otros parcialmente en múltiples espacios de intersección.

En este sentido, uno de los conceptos más íntimamente vinculados al de estrategia es el de planificación. Puede entenderse la planificación como el conjunto de técnicas, conceptos, maniobras, relaciones, conceptos y procesos destinados, de forma intencional y explícita, a producir cambios significativos en una realidad social, política, económica, organizativa, etc. con el propósito de que esa realidad, al final del proceso, se asemeje, en sus características, elementos, reglas y dinámica funcional, a un modelo predeterminado que se considerará mejor que el que hubiese resultado de no producirse ningún tipo de intervención.

La planificación se relaciona con la idea de introducir cambios y de gestionar una realidad en la que el éxito o el fracaso depende fundamentalmente de la capacidad de los planificadores de dotarse de un buen “mapa de la realidad” y de los recursos necesarios para orientarse y circular a través de él o, en los casos de mayor ambición, introducir cambios significativos en el mismo mapa de la manera más efectiva posible¹.

La estrategia tiene que ver con la planificación, pero se refiere a la situación en la que ésta ha de desarrollarse en situaciones adversas o, al menos, dotadas de cierta dificultad para la predicción fiable de los efectos. Reservamos la idea de estrategia para aquellas situaciones en las que se necesita determinar caminos, proponer criterios de decisión, anticipar situaciones disfuncionales o tener en consideración la influencia de otros actores que pueden perseguir objetivos incompatibles o contrarios con los de quien traza la estrategia.

¹ La idea de efectividad es el resultado de la conjunción de dos conceptos complementarios: (1) la eficacia que se refiere a la capacidad de conseguir los resultados propuestos y previstos (objetivos) y por otra parte (2) la eficiencia, entendida como la capacidad de conseguir el máximo de resultados (eficacia) con el mínimo de recursos.

La estrategia puede referirse tanto a un proceso que se relaciona con la imaginación, el diseño y la construcción sistemática de modos e instrumentos para modificar una determinada realidad, como a un resultado, y en este caso nos referimos a un conjunto, sistemáticamente definido, de maniobras en el contexto de una planificación explícita para producir cambios en condiciones en las que puede preverse algún tipo de resistencia o la existencia de actores con intereses contrarios a los propios.

Es habitual encontrar que se reserva la idea de estrategia a las modificaciones que se planifican en el largo plazo. Lógicamente, el concepto de largo plazo será variable en función de las diferentes características del entorno a que nos refiramos. Así por ejemplo, en determinados sectores económicos un año puede considerarse largo plazo, y sólo medio o corto plazo si nos estuviésemos refiriendo a cambios en la estructura socioeconómica de un territorio extenso.

La idea de planificación estratégica reúne los dos conceptos y señala que la estrategia también se puede referir a las demandas inmediatas de acción (corto plazo) cuando éstas pretenden sortear obstáculos, salvar diferencias o contrarrestar las operaciones de otros que se oponen a nuestros objetivos de manera abierta o que, simplemente, persiguen otros incompatibles. Es estos casos se acostumbra a considerar la estrategia como una maniobra o, en ocasiones, como un movimiento táctico destinado a sortear imprevistos en la planificación inicial.

Así pues, podemos resumir diciendo que la estrategia supone planificación en un entorno competitivo. Es por ello que, aunque el concepto se inicia en el contexto de la guerra², desarrolla una compleja conceptualización cuando se aplica a la comprensión de los mercados socioeconómicos. Es así como aparecen una serie de ideas, que se utilizan también en el contexto de las estrategias políticas y sociales del tipo de: ventaja competitiva, posicionamiento, diferenciación entre propósitos, objetivos y misión, adaptabilidad al entorno, etc.

A efectos de clarificar conceptos y hacerlos operativos es importante considerar tres facetas complementarias sin las que la idea de estrategia podría resultar confusa:

(1) *Pensamiento estratégico:* se refiere al conjunto de formas de percibir, analizar y comprender la realidad, a los supuestos que se toman como ciertos a fin de seleccionar o agrupar los componentes de los sistemas sobre los que se pretende actuar, a los criterios que se utilizan para identificar y evaluar los vínculos entre elementos y la incidencia de

² *Estrategos* significa general en griego y estrategia es lo que hace el general

los mismos sobre el conjunto del sistema a que pertenecen, las creencias, los conceptos instrumentales que se hacen valer y que se aplican a la realidad para hacerla comprensible, etc.

Generalmente el pensamiento estratégico constituye un resultado de la experiencia de las personas y del aprendizaje generado a través de esa misma experiencia. Se trata habitualmente de un saber implícito que en ocasiones se aplica sin requerir conciencia exacta de que se posee, aunque, en todo caso, el pensamiento estratégico resulta reconocible y evaluable, tanto para la propia persona como para los colaboradores que trabajan con ella. En ocasiones puede crearse un determinado pensamiento estratégico de carácter grupal a través de procesos implicados en la formación de equipos de trabajo y de intervención.

(2) Planificación estratégica: Hace referencia al resultado de un proceso en el que se establece una secuencia de acciones, se identifican y dimensionan los recursos, los tiempos y los espacios de referencia, así como y los agentes que previsiblemente intervendrán a fin de facilitar que se produzcan determinados efectos previstos de antemano en un determinado sistema. Aunque en la planificación estratégica subyace un determinado pensamiento estratégico, la planificación propiamente dicha consiste en un conjunto sistemático de actividades que se explicitan claramente y que se organizan según una estructura que se considera generalmente estándar y que incorpora al menos los siguientes elementos en forma de previsiones: objetivos, recursos, métodos, destinatarios, fases temporales y agentes intervinientes.

La planificación estratégica puede aprenderse a través de procesos que, a menudo, son explícitos y que se pueden identificar con relativa facilidad en sus fases, conceptos, técnicas, etc. Sin embargo ha de tenerse en cuenta que la aparente claridad de los procesos de planificación estratégica suele ser engañosa porque la planificación entendida en su dimensión mecánica puede resultar un proceso fácilmente accesible e incluso trivial, pero resultará inútil en la práctica si no se lleva a cabo por personas y equipos con un amplio potencial de pensamiento estratégico que sea capaz de percibir aspectos de la realidad y de la dinámica de los sistemas que suelen resultar invisibles para personas no entrenadas ³

3 Todas las personas pueden aprender las reglas de juego del ajedrez y aplicar esquemas de planificación de las partidas con diferentes resultados; sin embargo sólo aquellas personas que dispongan de un pensamiento estratégico altamente desarrollado serán capaces de un desempeño excelente en el juego.

(3) Dirección estratégica: Se refiere a las prácticas de toma de decisiones que se producen en el transcurso de la puesta en marcha de una estrategia determinada. La dirección estratégica constituye el elemento esencial de los procesos de cambio planificado. Piénsese a este respecto que la planificación estratégica se ha llevado a cabo sobre un determinado mapa de la realidad que necesariamente se ha tenido que someter a un proceso de simplificación. Asimismo, la planificación estratégica se asienta sobre determinadas hipótesis acerca de cómo se comportarán los elementos del sistema y del entorno del sistema. Sin embargo las previsiones no siempre se cumplen cuando trabajamos con sistemas humanos que se caracterizan por la complejidad, es decir, por la capacidad de autoorganizarse modificando la realidad de partida y por mostrar comportamientos con grados de impredecibilidad muy importantes.

La dirección estratégica constituye, por tanto, la herramienta básica a través de la cual se puede adaptar la planificación estratégica a una realidad cambiante, hasta el punto de que puede, incluso, replantear los objetivos en sus dimensiones y, en parte, en su propia naturaleza, si se considera imprescindible.

La dirección estratégica se aprende fundamentalmente a través de la experiencia. Se alimenta de una serie de conocimientos, habilidades, emociones conscientes y actitudes que se desarrollan a través de procesos de aprendizaje vital y biográfico en los agentes sociales. Una parte de estos componentes son explícitos, de manera que resultan fácilmente transmisibles a otros; otros componentes son implícitos, por lo que son muy difícilmente expresables, aunque su existencia se identifica a través del análisis de las prácticas reales de toma de decisiones que efectivamente se llevan a cabo.

Como conclusión podemos señalar que:

El pensamiento estratégico constituye un enfoque genérico que utilizan las personas a fin de conseguir sus propósitos y dirigir los esfuerzos para entender la realidad, el cambio, la dinámica de los sistemas y las relaciones entre los sistemas, etc.

La planificación estratégica constituye un resultado material y explícito que expresa de forma sistemática qué se propone que ha de hacerse para producir cambios en una determinada realidad.

La dirección estratégica consiste en un conjunto de prácticas que expresan los mecanismos y criterios a través de los cuales, las personas y grupos

responsables de pilotar procesos de cambio toman decisiones, las implementan, controlan y evalúan los resultados que obtienen a medida que aplican programas y activan recursos destinados a generar modificaciones en una determinada realidad.

En todo caso, todo aquello que se relaciona con la idea de estrategia suele contar con una aureola de prestigio intelectual, identificándose en ocasiones con la idea de inteligencia misma y con una predisposición positiva, y ello aunque se sea consciente de que en muchas ocasiones existe una gran distancia entre lo que se planifica y aquello que efectivamente se consigue. El prestigio de la idea de estrategia hemos de buscarlo quizás en algunas ventajas que ineludiblemente aporta:

- Clarifica al conjunto de la organización el sentido y los objetivos últimos de la misma, de manera que permite identificar metas comunes al conjunto de los miembros.
- Genera consciencia y facilita la emergencia de señales de alerta respecto a las amenazas que se relacionan con el entorno en el que la organización se desarrolla en relación a las metas que persigue.
- Permite la identificación de oportunidades en entornos complejos y turbulentos en los que, sin estrategia explícita, resultaría difícil reconocer el potencial de determinados recursos y/ o situaciones en relación a objetivos buscados.
- Permite la definición de criterios para la toma de decisiones en situaciones de disyuntiva, considerando el valor diferencial de contribución a la consecución de las metas de la organización.
- Facilita la generación de sinergias entre los diferentes recursos disponibles.
- La estrategia define los conceptos básicos en los que se asentarán los criterios de asignación de recursos.
- Permite la emergencia de una cierta disciplina mental en los diferentes colectivos y personas diversas de la organización constituyendo un factor común que facilita la generación de la percepción de sentido y de complementariedad de esfuerzos.

- La existencia de una estrategia explícita permite la evaluación de los avances y/o retrocesos que se consiguen, así como la redefinición de las decisiones y las maniobras de pilotaje.
- Hace posible la emergencia de sensación de control tanto en el nivel individual como en el grupal y el colectivo, permitiendo el reconocimiento de la capacidad para generar cambios significativos sobre la realidad en la dirección de los propósitos explícitos.

Los diferentes enfoques de la estrategia.

La idea de estrategia, con todo, dista mucho de ser homogénea en la literatura especializada. Es por ello que puede resultar de utilidad considerar las diferentes perspectivas desde las que ha sido entendida, y para ello nos basamos específicamente en la propuesta de clasificación que nos ofrecen Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

1.- Escuela de diseño, que se basa en los siguientes principios básicos:

- La estrategia no es algo espontáneo sino un proceso de pensamiento sistemático deliberado y consciente que se encuentra sometido a reglas de buen hacer.
- Existe un responsable concreto de la estrategia que asume la responsabilidad de su diseño (estratega).
- El proceso de elaboración de la estrategia ha de ser sencillo y formal de manera que no añada complejidad a la realidad.
- Las estrategias han de ser únicas para cada organización.
- El proceso de diseño estratégico finaliza cuando se han elaborado las características de la realidad tal como será cuando se hayan conseguido los propósitos de la planificación.
- La estrategia ha de ser explícita y por tanto comprensible para todas aquellas personas o instancias que se vean implicadas en ella.
- Sólo después de finalizado completamente el diseño se puede proceder a su aplicación.

2.- Escuela de planificación, que se basa en los siguientes principios básicos:

Entiende la planificación como un proceso formal en el que se han de conseguir objetivos. Para ello se suelen seguir los siguientes pasos.

- Establecimiento de objetivos que han de ser explicitados y medibles.

- Verificación externa de la organización. Para ello se consideran las condiciones de la empresa en relación a su entorno identificando sus oportunidades y amenazas.
- Verificación interna de la organización. Para ello se consideran especialmente las fortalezas y debilidades en relación a los objetivos marcados.
- Evaluación de la estrategia planteando conclusiones a partir de los pasos anteriores.
- Operativización de la estrategia, para lo cual la planificación general se subdivide en estrategias específicas que afectan a diferentes áreas de la empresa, se les asignan recursos y se plantean plazos concretos de ejecución.
- Fijación de plazos para el proceso lo que supone asimismo un trabajo minucioso de explicitación de objetivos, presupuestos, programas, planes operativos, etc. Estos elementos servirán asimismo para establecer los momentos e indicadores del proceso de implementación de la estrategia.

3.- La escuela de posicionamiento, que se basa en los siguientes principios básicos:

- Únicamente algunas pocas estrategias básicas, sobre todo las que implican la ocupación de determinadas posiciones en los mercados, constituyen elementos clave de la estrategia. Se trata de ubicarse en posiciones que sean fácilmente defendibles contra los competidores actuales o futuros.
- El análisis exhaustivo de los mercados resulta clave para encontrar las posiciones adecuadas que han de ser ocupadas. Es esta línea se da una especial importancia a la investigación de la dinámica y las pautas en los cambios de las condiciones y de los agentes de los mercados.
- La estrategia, como en las escuelas anteriores consiste en un proceso controlado, explícito y consciente que ha de ser planteado formalmente antes de ser aplicado. Asimismo el estratega es una persona única que gobierna toda la acción.
- La escuela de posicionamiento se fundamenta en la estrategia militar y por tanto utiliza referencias bélicas para su formulación⁴. En todo caso la principal aportación a este modelo es la de Porter (1985).

4.- La escuela empresarial, que se basa en los siguientes principios básicos:

⁴ Así por ejemplo son frecuentes las referencias al *Sun Tzu* o Arte de la Guerra. En la misma línea las referencias a las Guerras Napoleónicas.

- Se fundamenta en la idea de Visión y considera que el empresario se convierte en estrategia en la medida que es capaz de construir visiones de futuro y de incorporar a otros a compartir esa visión.
- El estratega, empresario, es fundamentalmente un líder que es capaz de hacer que le sigan.
- Esta forma de entender la estrategia se centra en 4 características de la personalidad de los empresarios (Mintzberg, 1973)⁵:
 - o Búsqueda de nuevas oportunidades
 - o Centralización del poder en manos del directivo principal
 - o La estrategia se construye mediante saltos drásticos para hacer frente a la incertidumbre de los mercados.
 - o El crecimiento como motivación fundamental.

5.- Escuela cognoscitiva, que se basa en los siguientes principios básicos:

- Se entiende la estrategia como un proceso mental y se plantea por tanto la eliminación de los elementos que pudieran provocar confusión y la incorporación de formas de pensamiento que faciliten la creatividad y al innovación.
- El conocimiento se entiende a partir de la analogía de que es como un mapa de la realidad y la estrategia los caminos que se pueden trazar en ese mapa para alcanzar los objetivos.
- Se plantea que tanto la empresa como su entorno se reflejan en construcciones mentales, más o menos compartidas que han de ser distinguidas de la realidad objetiva y por tanto es necesario estar atentos a todo aquello que puede distorsionar la percepción de esa realidad.

6.- Escuela de aprendizaje, que se basa en los siguientes principios básicos:

- Dado que las empresas y sus entornos son complejos e imprevisibles la creación de la estrategia ha de considerarse como un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo por lo que no podemos identificar un momento preciso en el que acabe la planificación y comience la aplicación.
- Tan importante como el aprendizaje del líder es que la organización entera aprenda de manera que se multipliquen los estrategias potenciales.
- El aprendizaje adopta fórmulas emergentes, es decir que se realiza a través de la actividad y de la reflexión acerca de la actividad misma,

⁵ Mintzberg, H.: *The nature of managerial work*. Harper & Row, n. York, 1973.

así como en la interacción entre diferentes agentes de la organización.

- El rol del líder no es el de diseñar la estrategia sino el de administrar los procesos a través de los cuales el aprendizaje permitirá que emerjan nuevos contenidos estratégicos.
- Las estrategias constituyen patrones basados en experiencias pasadas que se convierten en planes para el futuro y que pueden actuar como guías de conducta en la organización.

7.- Escuela de poder, que se basa en los siguientes principios básicos:

- Se plantea la estrategia como un proceso político en el que a través de juegos de poder los diferentes grupos de intereses buscan obtener sus objetivos. En este sentido Bolman y Deal (1995) han planteado que:
 - o Las organizaciones son coaliciones de personas y grupos de intereses.
 - o Los miembros de las coaliciones tienen diferencias de intereses, percepciones de la realidad y valores que son perdurables en el tiempo
 - o Las decisiones más importantes se relacionan con la distribución de recursos escasos.
 - o El conflicto ocupa una posición central en la dinámica de las organizaciones.
 - o Los objetivos y las decisiones son el resultado de las negociaciones y de las maniobras para ganar posiciones de poder en el control de los recursos.
- Para entender las estrategias en una organización es necesario comprender los intereses de las partes implicadas.
- La interacción de los grupos de intereses hace emerger la estrategia corporativa.

8.- Escuela cultural, que se basa en los siguientes principios básicos:

- La estrategia se crea a través de procesos de interacción social sobre la base de una serie de convicciones y de interpretaciones compartidas por los miembros de una organización.
- Los individuos se incorporan a la organización y a la estrategia a través de procesos de socialización que incluyen el adoctrinamiento.
- Los miembros de una organización se encuentran sesgados por su pertenencia a la misma.

- La estrategia refleja los patrones de manejo de recursos o capacidades profundamente implantados en una organización y se utilizan para encontrar ventajas competitivas.
- La cultura y su versión ideológica tiende a estancar los posibles cambios estratégicos y orienta a la organización hacia la perpetuación de la estrategia existente.

9.- La escuela ambiental, que se basa en los siguientes principios básicos:

- Lo más relevante de una organización es el entorno en que se ubica. El entorno será el principal agente en el proceso de creación de la estrategia.
- La organización puede responder a las fuerzas del entorno o ser expulsado del mismo
- La función del líder es conocer e interpretar el entorno y asegurar la adaptación correcta de la organización a sus exigencias y condiciones.
- Las organizaciones pueden cooperar entre sí para hacer frente a entornos hostiles, pero cuando las condiciones son demasiado difíciles y los recursos demasiado escasos, mueren y desaparecen.

10.- La escuela de configuración, que se basa en los siguientes principios básicos:

- Las organizaciones tienden a mantener estable su configuración, estructura, de forma adaptativa con las condiciones del entorno
- Periódicamente aparecen situaciones de inestabilidad que obligan a introducir cambios en la configuración organizativa.
- Los periodos de estabilidad y de cambio pueden ordenar e en el tiempo en forma de secuencias regulares.
- La gestión estratégica en gran parte consiste en mantener la estabilidad y pilotar los procesos de cambio de forma adaptativa y sin destruir la organización.

2.- NIVELES DE PLANIFICACIÓN: ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO

Tradicionalmente ha resultado de utilidad la distinción de tres niveles de actuación de la planificación: (1) el nivel *estratégico*, que señala los propósitos finales y las grandes líneas de actuación (2) el nivel *táctico*, que plantea la distribución de las etapas, la asignación de recursos para cada una de ellas o la

determinación de los objetivos intermedios, y finalmente (3) el nivel *operativo*, que señala las actuaciones concretas a través de las cuales nos adaptamos a la realidad cotidiana en la que se realiza finalmente la estrategia.

Si se utiliza la metáfora de un viaje podemos decir que la estrategia señala la dirección en la que ir, la época del año, los propósitos e intenciones, etc.; la táctica, la identificación de las etapas, la selección de los medios de transporte y de los hoteles, etc.; y, finalmente, el nivel operativo, la adaptación de las actividades al grado de cansancio de los pasajeros o la selección de restaurantes cuando ya se está en ruta.

En esta línea podemos diferenciar los objetivos propios de cada uno de los niveles de la siguiente forma:

1.- Objetivos estratégicos:

Son aquellos que hacen referencia a la relación de la empresa con su entorno competitivo. Suelen plantearse en un horizonte temporal de dos o más años (dependiendo de las características del entorno socioeconómico, dinamismo del mercado, innovación tecnológica, etc.). Estos objetivos han de plantearse de forma amplia y flexible, de manera que no queden obsoletos ante cambios imprevisibles. Proporcionan a los directivos criterios de decisión que se aplicarán, con diferentes niveles de concreción, a las diferentes áreas funcionales de la empresa.

2.- Objetivos tácticos

Poseen un horizonte temporal que generalmente coincide con el ciclo anual (aunque no necesariamente). Han de ser coherentes con los objetivos estratégicos y concretarlos, de manera que se les exige que sean cuantificables a través de indicadores precisos y objetivables.

Habitualmente suelen referirse a actividades que se relacionan con la consecución de resultados que implican la coordinación de diferentes funciones y procesos.

3.- Objetivos operativos.

Tienen un horizonte temporal de corto plazo. Se relacionan con actividades a las que se exigen rendimientos específicos, por lo que su formulación ha de ser concreta y medible de forma objetiva.

Como puede observarse fácilmente cada nivel de objetivos se concreta en el nivel inferior, por lo que el sistema de objetivos y metas de la empresa

demanda un elevado grado de coherencia entre los diferentes tipos de objetivos que se propone.

Del nivel de planificación estratégica nos ocuparemos a lo largo del desarrollo de esta unidad didáctica. Asimismo, el nivel operativo corresponde al tipo de planificaciones que estamos acostumbrados a manejar habitualmente en nuestro trabajo y que tiene en los objetivos concretos y evaluables su principal referencia. Así, es importante considerar algunas de los elementos clave que se relacionan con el éxito de los niveles operativos:

1. **Describir con claridad la situación-resultado:** conseguir un objetivo supone construir una situación diferente de la de partida. Si no se describe detalladamente la situación-resultado, el personal simplemente se sobreadaptará a los indicadores de evaluación.
2. **Los objetivos han de constituir un reto pero han de ser realistas:** si no son alcanzables generan frustración y provocan el abandono y la desmotivación. Si son demasiado fáciles de conseguir se pierden oportunidades. Acordar los objetivos con quienes se encontrarán involucrados en su consecución resulta casi la única forma de ajustar el punto de equilibrio entre lo ambicioso y lo conseguible.
3. **Los objetivos han de ser verificables:** aquello que no se puede comprobar y constatar carece de sentido. Cada objetivo ha de ir acompañado de una serie de indicadores observables y medibles de alguna manera. Incluso determinados objetivos que pueden ser calificados como cualitativos han de ser formulados de manera que se pueda comprobar el grado de consecución de los mismos.
4. **Es necesario determinar previamente el grado de autonomía (capacidad de decisión) con que contará quien asume la responsabilidad de conseguir un objetivo:** Determinar el grado de autonomía supone tomar decisiones acerca de
 - los asuntos en que puede decidir autónomamente y aquellos respecto a los que ha de consultar a los superiores jerárquicos.
 - los medios y recursos disponibles
 - la información previa con que se ha de contar antes de asumir un objetivo

- la capacidad de transmitir información a otros.

5. **Un objetivo precisa la atribución de un tiempo disponible:** la consecución de objetivos consume tiempo, y ello implica la dedicación de recursos, humanos y materiales, a unas actividades en detrimento de otras.

6. **Es necesario incorporar hitos al proceso de consecución del objetivo:** las diferentes fases del proceso de actividades que implica el objetivo ha de estar perfectamente determinado dado que unas etapas dependen de otras. En cada etapa cabe incorporar indicadores de evaluación del proceso.

7. **Un objetivo ha de ser compatible con el conjunto de objetivos de la empresa:** Un objetivo en la empresa forma parte siempre de un sistema de objetivos. Es necesario por tanto ajustar cuidadosamente la jerarquía de objetivos para evitar conflictos entre ellos y prever los efectos (funcionales y disfuncionales) de unos sobre otros.

8. **Los objetivos han de ser conocidos por todos los que pudieran estar afectados:**

- ¿quién ha de ser informado?
- ¿quién puede tener objetivos que choquen con los planteados?
- ¿cómo se pueden plantear sinergias entre objetivos a fin de maximizar resultados y ahorrar recursos?

9. **Establecer un sistema de evaluación complementario que permita aprender nuevas formas de conseguir resultados:** hemos de considerar que cuando se realiza una actividad se puede conseguir lo esperado pero también se obtienen otras consecuencias no previstas (positivas y negativas) que pueden incorporarse a nuevos planteamientos de trabajo.

9. **No establecer más objetivos que los necesarios:** de lo contrario podemos perdernos en una maraña de objetivos difíciles de jerarquizar y conseguir más confusión que claridad. Para identificar

los objetivos prioritarios podemos plantear criterios combinados de *importancia* y *urgencia*.

11. Determinar en cada caso el grado de participación de quienes han de gestionar la consecución de los objetivos en la fijación de los mismos.

12. Definir en qué consiste y cuál es la responsabilidad de los directivos en el grado de cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores y subordinados

13. Determinar las consecuencias del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos.

14. Facilitar la formación del personal que asume la responsabilidad del cumplimiento de objetivos.

15. Asumir los principios básicos de la filosofía operativa:

- Eficiencia: más en menos tiempo y con menos recursos
- Eficacia: logro
- Efectividad: eficiencia + eficacia

La idea de táctica se encuentra íntimamente ligada a la de estrategias y habitualmente se considera que sólo tiene sentido cuando se encuentra precisamente en el contexto de un marco estratégico. Habitualmente se considera que la táctica tiene que ver con un más corto plazo y que por tanto requiere apelar a actuaciones inmediatas y a la aplicación concreta de los criterios estratégicos.

Podemos considerar los siguientes elementos que forman parte de habitualmente de la planificación táctica de una empresa (Morrisey 1995):

1.- Identificación de las Áreas Críticas de Resultados (ACR)

Las ACR son los ámbitos de actividad de una organización en los que ésta ha de obtener resultados de forma prioritaria porque constituyen factores determinantes del éxito de la estrategia. Las áreas de actividad no se identifican necesariamente con departamentos o con unidades organizativas sino más bien con áreas funcionales (por ejemplo, ventas,

fabricación, recursos humanos, etc.) que pueden constituir procesos en cuya gestión participan diferentes unidades.

2.- Análisis de cuestiones críticas.

Se trata del trabajo en profundidad sobre cuestiones respecto a las cuales se considera que:

- O bien, tienen una gran capacidad de multiplicación de efectos, es decir de prolongar las consecuencias de una buena resolución más allá de los resultados inmediatos. Tal es el caso de algunas cuestiones como por ejemplo la formación de equipos, que es capaz de influir no sólo en los resultados sino también en el clima laboral, la motivación del personal, la disponibilidad para la socialización de los conocimientos disponibles, etc.
- O bien, tienen una gran capacidad para generar efectos perversos, es decir de desencadenar una serie de consecuencias negativas que se muestran contrarias a los objetivos de la empresa. Tal es el caso por ejemplo de un sistema de incentivos inadecuado que puede desmotivar al personal o generar conflictos entre diferentes colectivos de empleados. También en este sentido es bien conocida la situación en la que el establecimiento de un sistema de control muy estricto y difícil de cumplimentar, lleva a un incumplimiento generalizado o a la ocultación de las irregularidades que se producen.

3.- Establecimiento de indicadores clave de rendimiento.

Se trata de identificar los factores clave en cada una de las Áreas Críticas de Resultados (ACR) de manera que los resultados deseables se conviertan en indicadores cuya función principal es la de ofrecer visibilidad a la progresión en la obtención de resultados.

Cuando más adelante en esta misma unidad hagamos referencia al Cuadro de Mando Integral, el tipo de indicadores que allí se utilizan son precisamente a los que nos referimos y se desarrollarán de manera más detallada.

4.- Fijación de objetivos.

Se plantean objetivos vinculados a los diferentes ACR y a las cuestiones críticas. En la medida de lo posible los objetivos se referirán a los indicadores clave de rendimiento aunque no necesariamente. Con todo, los objetivos podrán tener al menos dos modalidades:

- Referirse a resultados específicos puntuales y han de ser obtenidos en un momento determinado de la historia de la empresa, sin que ello suponga su mantenimiento en el futuro
- Constituir referencias de resultados que habrán de mantenerse en el tiempo como normas de rendimiento

5.- Planes de acción.

En forma de programas que incorporan diferentes proyectos concretos (estos se definirán en tanto que niveles de planificación operativa) y se encuentran dirigidos a los diferentes objetivos planteados.

Los planes de acción han de considerar algunas cuestiones que les delimitan, entre ellas:

- El impacto de los resultados esperados respecto a la planificación estratégica.
- El impacto financiero.
- La disponibilidad de recursos.
- La formación y disponibilidad del personal implicado.
- El tipo de tecnología a utilizar.
- Los grupos de intereses que se verán afectados en la organización.
- Etc.

6.- Revisión de los planes de acción

Se trata de incorporar la previsión de revisiones planificadas de los planes de acción a fin de identificar su grado de eficacia y de incorporar las modificaciones pertinentes.

La revisión de los planes tiene dos funciones complementarias:

- Por una parte la de pilotar los procesos de ejecución de manera que puedan proponerse modificaciones en la aplicación si se identifican desviaciones respecto de los procesos planificados

- Por otra parte la evaluación de los resultados y de los propios diseños de los planes cuando estos han finalizado con el objetivo de obtener contenidos de aprendizaje que puedan ser de utilidad en situaciones posteriores.

3.- DE LA PLANIFICACIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. FACTORES CONDICIONANTES Y CRITERIOS DE GESTIÓN.

Finalmente, la planificación ha de implementarse y requiere que un equipo (equipo estratégico) gestione y dirija la intervención. Se presentan a continuación los principales factores a considerar en esa puesta en marcha.

3.1.- IDENTIFICACIÓN DE AGENTES Y ROLES.

Ya que la intervención estratégica se ha de llevar a cabo en organizaciones reales con personas y colectivos reales, que en función de los diferentes modelos tendrán que participar en distintos grados y ser protagonistas de los procesos de cambio que se propongan, resulta imprescindible considerar la identificación de esos agentes y de sus roles dado que, en realidad ellos constituirán, en la práctica, agentes activos que permitirán convertir los recursos en capacidades al servicio de objetivos.

Se trata de identificar y conocer en profundidad lo que se ha venido a llamar *stakeholders* para referirse a todas aquellas instancias interesadas en la evolución y resultados de un programa de intervención o de una empresa. Pueden plantearse, a modo indicativo, los siguientes:

Colectivos organizados específicos, que centran su actividad en objetivos o en un ámbito de problemas concreto (seguridad, calidad de vida laboral, rendimientos financieros, etc.). Pueden actuar como minorías activas capaces de ejercer, en muchas ocasiones, una gran influencia.

Representantes institucionales, que pueden verse afectados en su legitimidad por los resultados de los programas o por la actuación de otros agentes implicados

Innovadores, personas que se encuentran dispuestas generalmente a acoger lo nuevo y a implicarse en su incorporación en la comunidad.

Prescriptores, es decir, personas que pueden difundir y avalar ante la población, o una parte de ella, determinados productos o ideas.

Líderes de opinión, personas cuya opinión es considerada por conjuntos significativos de la población para configurar sus posiciones ante lo nuevo.

Consultores, que pueden ser definidos como personas dotadas de experiencias y conocimientos que resultarán especialmente útiles en la medida que aporten su saber a quienes asumen formalmente la responsabilidad de pilotar los procesos de cambio planificado.

Porteros, que son personas que por su especial situación en la comunidad tienen acceso preferencial a información que se genera en el interior de la comunidad, o en el entorno de la misma.

Opositores sistemáticos, colectivos o personas que generalmente se manifiestan en contra de las propuestas de innovación.

Promotores de redes, se trata de personas que generan relaciones en torno a sí y vinculan personas unas con otras iniciando y manteniendo relaciones que pueden ser de colaboración.

Cosmopolitas, que son personas que mantiene relaciones continuadas con el exterior de la comunidad o del territorio y que, por tanto, pueden aportar visiones contrastadas acerca de las diversas prácticas y planteamientos que se proponen.

Puentes, que asumen el rol de establecer relaciones entre diferentes grupos, colectivos, o personas que de otra manera resultarían difíciles de relacionar entre sí

Etc.

Lógicamente una misma persona o colectivo pueden asumir diferentes roles de forma simultánea.

3.2.- LA MISIÓN

Constituye el punto de referencia esencial y estable del programa. Responde a la cuestión de PARA QUÉ EXISTE LA ORGANIZACIÓN, EL PROGRAMA. etc., qué justifica que un conjunto de personas hayan de trabajar de forma coordinada, así como movilizar sus capacidades y energía.

No ha de confundirse la Misión con los Objetivos. Estos se justifican en la medida que se puede garantizar su final, su desaparición, bien porque se consiguen o porque se sobrepasan, o porque se redefinen, o porque se renuncia a ellos, pero tienen una dimensión temporal claramente definida. De hecho, el establecimiento de plazos constituye un requisito fundamental en la fijación de los objetivos.

La Misión ha de referirse al propósito en función del cual existe la organización o el programa estratégico y a cómo éste puede contribuir a mejorar las condiciones de quienes se definen como usuarios reales o potenciales del programa (una instancia organizativa, un territorio, una empresa, un colectivo, un conjunto de personas, etc.) o como ayudará a que se satisfagan sus necesidades o consiga sus objetivos.

Podemos identificar algunas características básicas para definir adecuadamente la MISIÓN:

La MISIÓN está orientada hacia el exterior del equipo que la define. Se centra en las necesidades y objetivos de una instancia (personas, colectivos, territorios, referentes organizativos, etc.) que se encuentran fuera del equipo mismo. Así por ejemplo no puede considerarse como MISIÓN “aumentar la capacitación profesional de los miembros del propio equipo”, por muy importante que ello nos parezca, porque los miembros pertenecen a la dimensión interna. Téngase en cuenta que los resultados de la actividad de un equipo siempre ha de evaluarse en términos de *ouput* y no en términos de los procesos y esfuerzos necesarios para conseguir esos *ouput*. En este sentido, la Misión podría definirse en términos de “facilitar los controles de calidad de...” “garantizar la seguridad jurídica en las actividades que lleven a cabo los departamentos de...” “facilitar la autogestión de los recursos sociales institucionales de una demarcación territorial” “promover los `procesos de participación de...”, etc.

La MISIÓN se define sin plazos, dado que sus resultados se presumen necesarios mientras sigan existiendo las necesidades de quienes los usan (clientes internos o externos). No se trata de agotar los contenidos

de la MISIÓN sino de que ésta constituya un instigamiento para servir cada vez mejor a los clientes del equipo.

La MISIÓN ha de definirse de manera sencilla y clara. Ello implica brevedad y evitación de ambigüedades. Téngase en cuenta que una de las aspiraciones de la MISIÓN es precisamente convertirse en referente para los miembros de la organización y del equipo de pilotaje estratégico, y los referentes necesariamente han de resultar visibles y clarificadores de cuál es el sentido de la existencia de la organización o del programa.

La MISIÓN ha de tener credibilidad. En este sentido no ha de referirse a propósitos que nadie piensa razonablemente que se puedan lograr. Más bien ha de entenderse en términos de lo que Paulo Freire consideraba como lo INÉDITO VIABLE, es decir como aquello que todavía no existe pero que tiene probabilidades ciertas de ser conseguido. Como la Misión se refiere en gran medida a comportamientos deseables, es importante que los líderes la expresen con asiduidad y que incorporen los comportamientos coherentes con la Misión a sus prácticas habituales. Téngase en cuenta que la conducta de los líderes constituye una referencia permanente de credibilidad para los miembros de la organización y para los destinatarios del programa.

La MISIÓN ha de ser única. Es decir, que es necesario formular la misión en términos que agrupen al conjunto de clientes que utilizaran los *output* del programa y que considere todas las actividades y relaciones necesarias para ello.

Disponer de una Misión en una organización o un programa es tanto como contar con un criterio común que dota de sentido las actividades individuales de los miembros: al mismo tiempo genera criterios de decisión y cohesiona los valores.

3.3.- LA VISIÓN DEL EQUIPO ESTRATÉGICO

Si la MISIÓN del no se plantea en términos de plazos temporales, la visión sí que lo hace de forma clara y explícita. Podemos decir que la VISIÓN no es otra cosa que la descripción de cómo serán las cosas (los procesos, las relaciones entre diferentes instancias organizativas, la interacción de las personas con los recursos, los procesos de toma de decisiones, los mecanismos de coordinación, etc.) en un plazo de tiempo no superior a 2 ó 3 años.

La importancia estratégica de la Visión es indiscutible ya que se constituye en una meta colectiva que puede ser evaluada en todo momento en relación a sus

avances. En realidad puede decirse que la Visión constituye el origen mismo de la estrategia. Ésta se define para conseguir la Visión.

La Visión ha de dibujar y modelar la realidad que se quiere conseguir teniendo en cuenta la complejidad en las relaciones y en el contexto de la organización, así como los procesos de trabajo y toma de decisiones. Requiere que se identifiquen los problemas o ineficiencias actuales que se habrán resuelto cuando la Visión se haya realizado, aunque ello no implica que en el momento actual se conozcan de manera concreta los métodos específicos para conseguirlo. Es ahí donde radica el valor estratégico de la Visión: define un resultado complejo a conseguir e instiga el esfuerzo de todos los miembros del equipo para conseguirlo incorporando buenas dosis de creatividad, innovación y búsqueda de sinergias entre conocimientos y esfuerzos por parte de todos los implicados.

El requisito de que la Visión se defina para el medio, largo plazo es muy relevante porque permite que ésta se convierta en realista y motivadora. Por una parte, 2 ó 3 años constituye un plazo en el que las personas pueden confiar en que los obstáculos actuales para acercarse a la situación dibujada por la Visión, se habrán podido modificar y, al mismo tiempo, puede considerarse que se dispondrá de los recursos y de las condiciones necesarias.

A partir de que se define la Visión, ésta se convierte en el criterio de evaluación de los diferentes objetivos específicos del equipo y de los cambios que se van produciendo. Los cambios serán más o menos relevantes, disfuncionales o funcionales en la medida que aproximan o alejan al equipo a los contenidos dibujados en la Visión. En este sentido podemos decir que la Visión permite que los diferentes miembros del equipo compartan los criterios estratégicos básicos.

En el mismo sentido, el proceso de definición de la Visión constituye un proceso que en muchas ocasiones puede ser diseñado como participativo en todos sus entos y desde el inicio. En otras ocasiones la visión es definida por un líder y este recurre a recursos pedagógicos para acabar de construirla o para explicarla al los miembros de la organización o a los participantes en el programa a fin de incorporar aspectos participativos a su gestión.

En todo caso la Visión no requiere una estabilidad tan manifiesta como la Misión. De hecho la Visión ha de adaptarse a los cambios del entorno, a las modificaciones en la disponibilidad de recursos o a las variaciones en los requerimientos de los procesos de trabajo. Sin embargo, cualquier cambio en la definición de la Visión, en su alcance o en las estrategias y tácticas que comporta, ha de implicar la identificación de oportunidades de cohesionar los

miembros de la organización en torno a los resultados y de mejorar la sinergia de los recursos y capacidades de los implicados en el programa.

3.4.- VALORES ESTRATÉGICOS

Pueden definirse los valores como criterios de evaluación de la realidad, fundamentados en creencias que, siendo consideradas ciertas por las personas, se convierten en elementos activos para:

- Realizar juicios acerca de la realidad, planteando de esta manera, qué es justo o injusto, adecuado o inadecuado, aceptable o inaceptable, etc.
- Tomar decisiones entre diferentes posibles alternativas u opciones de acción porque las posiciona en diferentes niveles de jerarquía. Los valores nos informan acerca de qué alternativa es más coherente con lo que creemos que es nuestro pensamiento sobre determinadas cuestiones como por ejemplo, la confianza, la amistad, el lugar que el trabajo ha de ocupar en nuestras vidas, etc.
- Servir de base y fundamento a las actitudes que se traducen en tendencias de comportamiento.

Los valores, además de construirse sobre creencias arraigadas en las personas, se organizan entre sí de forma jerárquica. Es decir que incluso si un grupo de personas tiene los mismos valores, como por ejemplo honestidad, éxito profesional, amistad, prestigio, confianza mutua, ahorro, etc. ello no significa que ordenen su realidad particular de la misma manera. La importancia que cada persona y cada colectivo da a unos valores en detrimento de otros constituye una de las bases de la diversidad individual y social. Decimos entonces que cada individuo o colectivo posee una distinta *escala de valores*.

Sin embargo, el hecho de que los valores constituyan una realidad, tanto individual como social, tan presente en todo lo que hacemos y pensamos hace que, en muchas ocasiones, pasen inadvertidos. Así, tal como señala un antiguo proverbio chino *“de lo último que se dan cuenta los peces es de que están dentro del agua”*

Efectivamente, los valores nos permiten tomar decisiones sin que muchas veces nos demos cuenta de los criterios que aplicamos. Los tenemos tan introyectados, son tan nuestros, que en la mayoría de las ocasiones pensamos que nuestras creencias son exactamente la realidad, y no entendemos que otros no puedan valorar de la misma manera que nosotros las situaciones que consideramos importantes en la vida. De esta forma podemos hablar en

ocasiones de conflictos entre generaciones que se basan, en gran medida, en el hecho de que una generación ve y vive en una realidad que otra percibe de manera muy diferente. Entonces el diálogo intergeneracional se hace difícil, las palabras no significan lo mismo, las situaciones no se analizan igual, las decisiones no se toman con los mismos criterios; cada una de ellas se siente incomprendida por la otra. No comprendemos como los otros no parecen capaces de ver una realidad que para nosotros resulta evidente.

En los equipos de trabajo, en las organizaciones y en los programas de intervención, más allá de las reglas formales que pueda establecerse para su gestión, los valores constituyen el instrumento más potente de cohesión entre los miembros. Los equipos eficaces se caracterizan, entre otras cuestiones, por el hecho de que los miembros comparten los valores, y están de acuerdo al evaluar su realidad de referencia con criterios muy similares. La coincidencia de valores facilita la tolerancia en relación a las diferencias individuales. Se admite del otro que sea diferente en gran medida porque, por otra parte, comparte valores con el conjunto del equipo.⁶

En la práctica, los procesos de socialización de los nuevos miembros de una organización, aquellos en los que el individuo se adapta a las normas y la visión de la realidad del contexto, tienen en el conocimiento y la adopción de los valores mayoritarios uno de los mecanismos más importantes y decisivos del éxito o del fracaso de la nueva incorporación de personal (socialización).

Las creencias se encuentran en la base de los valores. Se trata de supuestos e informaciones, la mayoría de las veces no contrastadas, acerca de la naturaleza humana, de las relaciones entre las personas, de la sociedad, etc. En realidad, son estructuras de pensamiento que se han ido arraigando a través de la historia personal, de la educación y el proceso de socialización de las personas. Tienen como función esencial explicarnos la realidad, más allá de lo que lo hace la información contrastada y, por tanto, son anteriores a los valores ya que estos tendrán a las creencias como principal origen. Ejemplos de creencias pueden ser: “si trabajas para alguien, tarde o temprano intentará aprovecharse de ti” “si te cuesta mucho esfuerzo conseguir resultados entonces es que no eres demasiado inteligente” “lo que no cuesta esfuerzo no tiene valor” etc.

Como puede fácilmente observarse la conexión entre creencias y valores es íntima e inmediata. Un cambio en las creencias implica generalmente un

6 La importancia creciente de los valores como referentes de la gestión en todo tipo de organizaciones se ha puesto de manifiesto en una perspectiva del *management* que se ha venido a llamar *gestión por valores* que realiza la importancia de contar con criterios compatibles de evaluación de la realidad por parte de los diferentes agentes e instancias implicadas en un programa o en una organización. Puede consultarse por ejemplo: García, S y Dolan, Sh.: *La dirección por valores*. McGraw-Hill, 1997.

cambio de valores. Por eso hablar de un cambio de valores supone antes un desaprendizaje de creencias antiguas y el aprendizaje de otras nuevas.

Cuando los valores son compartidos por un colectivo humano emergen “normas de comportamiento” Así, los valores nos informan acerca de qué es justo o injusto, adecuado o no, deseable o despreciable. A partir de esos valores, los colectivos generan normas, escritas o no escritas, formales o no. Son los valores los que actúan como criterios de decisión colectiva acerca de qué normas son aceptables y cuáles no lo son. Cuando la conducta no es coherente con los valores se generan sentimientos de culpa en el individuo. El incumplimiento de las normas genera sanciones sociales.

Las actitudes constituyen predisposiciones o tendencias de conducta que se basan en las creencias y valores de los individuos y de los colectivos. La actitud es una consecuencia de los valores y de las normas. Podemos tener una actitud positiva hacia determinado trabajo porque nos permite poner en práctica unos valores que se sustentan a su vez en creencias. Si se quiere cambiar las conductas es necesario que no nos centremos tanto en las actitudes y sí en los valores y las creencias que se encuentran en su fundamento.

3.5.- LIDERAZGO

No existe estrategia posible sin liderazgo. Podemos discutir acerca del estilo o de la intensidad de ese liderazgo pero difícilmente se puede cuestionar su necesidad.. Independientemente de las diferentes maneras de abordar el liderazgo, así como del grado de formalización que este tenga podemos plantear aquí que se trata de un fenómeno psicosocial que, en los colectivos humanos se desarrolla a partir de una serie de necesidades.

- **La necesidad de establecer metas del comportamiento colectivo.** Todo grupo necesita saber hacia dónde se dirige y por tanto qué sentido tiene “trabajar juntos” incluso más allá de los requerimientos laborales inmediatos. Por ello el líder ha de participar de forma activa y determinante en la definición de la Visión. En la misma línea ha de explicar y justificar adecuadamente los contenidos de la visión hasta conseguir la adhesión de los miembros, que se traducirá en su implicación en la estrategia para conseguirla.

La necesidad de estructuración del tiempo, de los esfuerzos y de los recursos. Es inherente al líder facilitar a los miembros del equipo la estructuración de sus esfuerzos, incluso cuando esa estructuración se limita a permitir los máximos niveles de autonomía personal. Sin embargo, incluso en este caso el establecimiento de plazos, la

especificación de objetivos o la identificación de límites, aparece como un mecanismo estructurador de primer orden que dota de seguridad organizativa y de sentido estratégico a los esfuerzos de las personas

- **La necesidad de disponer de modelos de comportamiento.** Al final los valores se traducen en conductas que han de ser realizadas por alguien de manera demostrativa. El líder se convierte en el referente de realización de esas conductas. De hecho, en muchas ocasiones los valores no preceden a las conductas sino al contrario, los miembros del equipo deducen la existencia y adecuación de determinados valores al interpretar la conducta de sus líderes. Este hecho nos ofrece una idea de la responsabilidad que asumen los líderes de los equipos: con su comportamiento están conformando los valores (y consecuentemente las prácticas de trabajo y de relación) de los miembros de sus equipos, sobre todo cuando esos equipos se encuentran en los momentos iniciales de su definición. En otros momentos, cuando se trata de equipos muy consolidados, el comportamiento, "original" o incoherente con los valores asumidos, de un nuevo líder puede generar fuertes reacciones de rechazo a su liderazgo
- **La necesidad de que la responsabilidad se identifique con una persona concreta.** En situaciones que requieren la toma de decisiones que supuestamente comportarán consecuencias graves y que generan incertidumbre, los grupos humanos tienden a centralizar la responsabilidad en una persona que asume de manera individual aunque cuente con el apoyo explícito del conjunto de los miembros del grupo. Es precisamente en momentos de crisis que han requerido la toma de decisiones arriesgadas cuando han emergido muchos líderes que posteriormente han podido consolidar su rol en situaciones más normalizadas. Sin embargo también en esas situaciones de crisis se han desprestigiados líderes que tenían aparentemente consolidado solo por no haber sido capaces de asumir responsabilidades individualmente y haber pretendido diluirlas en el conjunto del grupo de trabajo.
- **La necesidad de disponer de una instancia de autoridad capaz de resolver los conflictos.** No es posible, ni probablemente útil, identificar todas las posibles situaciones de conflicto entre los miembros de un grupo. Por ello es necesario que alguien a quien se le atribuye una autoridad consensuada y aceptada por todos aborde la resolución de conflictos interpersonales a partir de un determinado nivel de significación de los mismos. Cuando el líder no asume esa

función demandada por el grupo sin una buena razón comprensible por los miembros del grupo, su liderazgo tiende a diluirse y el consenso respecto a su autoridad disminuye. De la misma manera muchos líderes informales han emergido al ocuparse de mediar en conflictos interpersonales entre miembros del grupo y consolidarse como un referente de autoridad para el conjunto.

Entendemos que casi cualquier estilo de liderazgo es capaz de obtener buenos resultados en la gestión de la estrategia siempre y cuando dé satisfacción a las necesidades planteadas⁷.

4.- CRITERIOS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS Y EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES.

En este apartado se presentan algunas de las técnicas más utilizadas en la planificación y dirección estratégica. En primer lugar se plantean dos herramientas que habitualmente se utilizan para analizar el entorno en los procesos de planificación estratégica: El análisis PEST y el Método de los Escenarios: El entorno es el espacio en el que ha de desarrollarse la actividad a la que se refiere la estrategia. Constituye por tanto el territorio sobre el cual se circula. Es por tanto fundamental disponer de buenos mapas que nos permitan planificar adonde se quiere ir, trazar las rutas, identificar las alternativas, y constatar los avances.

4.1.- EL ANÁLISIS P.E.S.T. (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Consiste fundamentalmente en el estudio sistemático de cuatro categorías de datos e información que caracteriza un entorno determinado. Aunque se desarrolló para facilitar el conocimiento del entorno competitivo de las empresas resulta de utilidad para cualquier organización que pretenda conocer la dinámica de un contexto social determinado. En este sentido clasifica las variables de información del entorno en cuatro dimensiones o categorías.

Dimensión político legal

⁷ Entendemos aquí los buenos resultados en términos de efectividad porque en la práctica pueden identificarse formas de liderazgo que por su concepción de las personas y de las relaciones interpersonales pueden resultar moralmente inaceptables.

Se consideran aquí variables de tipo administrativo, legislación, situación política, proyectos de reforma legal, cambios normativos en política económica y fiscal, etc.

Dimensión económica

Abarca esta dimensión el Conjunto de indicadores económicos de un sector o de un territorio, balanza de pagos, tipos de interés, inflación, evolución de los niveles de productividad, tasas de ocupación, calidad y los empleos. Disponibilidad y distribución de los recursos disponibles, capacidad de generación de nuevos recursos, política empresarial, de servicios, industrial, etc.

Dimensión sociocultural

Se tienen en cuenta aquí una gran diversidad de variables significativas: pirámide de edad de la población distribución de la riqueza, grado de polarización social, composición étnica y/o racial, distribución geográfica de la población, incidencia de las mujeres en el mercado laboral, intensidad y tipos de conflictividad social, distribución de los centros de poder, existencia y significación de grupos de poder organizados, creencias, valores y pautas culturales, religiosidad, condiciones de acceso a la educación, grado de relativismo ético, dinámica y tendencias de cambio social etc.

Dimensión tecnológica

Variables relacionadas con la innovación tecnológica, cultura tecnológica, acceso diferencial de los diferentes grupos sociales a las nuevas tecnologías, grado de alfabetización y dominio tecnológico, infraestructura de investigación, políticas de innovación, etc.

El análisis PEST implica profundizar en cada una de las cuestiones identificadas. En este sentido resulta de especial utilidad la identificación de factores clave, así como de aquellos que desde una determinada dimensión serán capaces de provocar cambios significativos en variables de que se ubican en otras dimensiones. El objetivo de l análisis PEST es por tanto facilitar un conocimiento en profundidad del entorno en el que ha de definirse y desarrollarse la estrategia de manera que pueda aprehenderse la dinámica social y las tendencias de cambio.

4.2.- MÉTODO DE LOS ESCENARIOS

El método de los escenarios constituye una forma de reconocimiento de la complejidad social y por ello de la dificultad de generar una estrategia fundamentada sobre hechos que pueden ser considerados ciertos y sobre la previsión de comportamientos previsibles de las diferentes variables de la realidad.

Básicamente consiste en elaborar previsiones acerca del comportamiento futuro de los diferentes factores que componen una realidad concreta así como su dinámica esperable de cambio ante diferentes situaciones hipotéticas: “si determinada variable cambia de esta manera entonces otra variable lo hará de forma que...”. La utilidad de los escenarios que se construyen depende de la profundidad con la que se conozca una determinada realidad a fin de poder anticipar las condiciones y acontecimientos en el futuro.

Es imprescindible que todo escenario futuro se plantee a partir de una descripción fiable de la realidad actual, lo cual constituye un punto de partida común a todos los participantes en la elaboración de los diferentes escenarios alternativos. Para la descripción de la situación actual el PEST puede constituir un buen punto de arranque siempre y cuando se formulen sistemáticamente hipótesis acerca de las relaciones e influencias de los diferentes contenidos que configuran cada una de las cuatro dimensiones del método.

La identificación de escenarios futuros se plantea sobre la idea de anticipar como reaccionará un sistema complejo como respuesta a la incorporación de una novedad planificada (variable de intervención) y como será el conjunto de reacciones causales en las diferentes variables afectadas directa o indirectamente por ella.

En cualquier caso es muy importante que se construyan al menos tres escenarios posibles:

- Los **escenarios de no intervención**, es decir la previsión de cuales serán las circunstancias del sistema en el caso de que no se incorpore ningún tipo de novedad planificada
- **Escenarios optimistas** que reflejan la situación en la que el sistema cambia en la dirección deseada por los planificadores como resultado de los efectos de la incorporación de novedades planificadas.
- **Escenarios pesimistas** , en los que se contempla la no consecución de los resultados esperados por la incorporación de novedades plantificadas o la actuación de las mismas de forma ineficaz o en dirección opuesta a las pretensiones

- **Escenarios catastróficos** que identifican las situaciones en las que emergen las situaciones más divergentes de aquellas que pueden ser consideradas como deseables. Se trata aquí de identificar los riesgos de máxima pérdida.

Aunque pudiera resultar paradójico el método de los escenarios no adquiere toda su utilidad en la capacidad de anticipación de efectos en sistemas complejos que es el propósito que le da sentido, sino por otras aportaciones muy valiosas para la planificación y para la dirección estratégica:

- Obliga a un análisis en profundidad de los componentes de un sistema, a su clasificación y la identificación de sus relaciones, lo que facilita la comprensión de la dinámica del sistema más allá de sus condiciones formales.
- Permite considerar la posible eficacia de la no intervención facilitando la identificación de las tendencias de cambio del sistema que en muchas ocasiones pueden ser aprovechadas para la obtención de propósitos estratégicos.
- Facilita la interrogación hipotética: “que ocurriría si...” “cuales serian los resultados de...”
- Obliga a la reflexión conjunta de un equipo de trabajo que ha de ponerse de acuerdo no solo en qué hacer sino también en por qué hacerlo.
- Permite la innovación en las perspectivas de análisis, en la generación de ideas de innovación y en la evaluación de su viabilidad.
- El método puede ser utilizado durante el proceso estratégico y no solo durante la planificación de manera que sirve como instrumento de control de los efectos de cualquier intervención. En este sentido incorpora la estrategia las perspectivas de investigación acción.

a continuación se plantean una serie de herramientas que cumplen diferentes funciones en la planificación y dirección estratégicas y que vienen reflejadas en su descripción.

4.3.- EL ANALISIS D.A.F.O.

¿Qué es?

Se trata de una forma de organizar la información referente a una situación dada. Se representa en forma de una matriz y tiene como función principal clasificar y presentar sistemáticamente los factores esenciales que nos permitirán evaluar una situación y apoyar la toma de decisiones respecto a la misma.

¿Para qué sirve?

- Para conocer exhaustivamente los factores favorables a nuestros objetivos y las posibles resistencias.
- Para valorar diferentes alternativas de decisión ante una situación dada.
- Para construir y valorar estrategias de acción anticipando las consecuencias de una decisión.

¿Cómo se hace?

- A partir de un grupo de personas implicadas en el análisis de una situación o en la toma de decisiones respecto a la misma. También puede llevarse a cabo individualmente.
- Se construye una matriz en la que figuran cuatro cuadrantes que clasifican la información en:

Debilidades: Características y datos referidos a la organización, equipo de trabajo, etc. que previsiblemente constituirán frenos o puntos de resistencia al éxito de los objetivos planteados.

Amenazas: Se reflejan en este cuadrante los riesgos que se prevén y que seguramente habría que asumir en caso de adoptar una determinada decisión o de que se mantenga la situación. Son los factores externos que ponen en peligro la consecución de los objetivos.

Fortalezas: Se resumen aquí los factores en los que podemos apoyarnos para poner en marcha una determinada decisión. Se trata de los elementos que jugaran a favor de los objetivos propuestos. Puntos fuertes.

Oportunidades: Se trata de los elementos que se presentan en el entorno de la organización, equipo de trabajo, etc., que, no sólo

pueden favorecer el éxito de la decisión propuesta sino que incluso nos podrían facilitar la ampliación de nuestros objetivos.

Tanto las Debilidades como las Fortalezas son, generalmente internas a la organización, el equipo, etc. se refieren a nuestros recursos y capacidades, cultura, clima empresarial, prestigio, etc.

Las Amenazas y Oportunidades se encuentran habitualmente en el entorno exterior de la organización o el equipo. Pueden favorecer o entorpecer el cumplimiento de los objetivos.

- Se reorganiza la información en términos de:
 - Qué factores obstaculizan la puesta en marcha de la decisión, y cómo neutralizarlos o anularlos: debilidades y amenazas.
 - Qué factores facilitarán la puesta en marcha de la decisión, y como potenciarlos y garantizarlos: fortalezas y oportunidades.
 - Cómo se podría mejorar la decisión.
- Tras la clasificación de la información hemos de proceder a evaluar la calidad de la posible decisión a tomar en función de los siguientes criterios:
 - - Si se neutralizan las debilidades y amenazas.
 - Si se refuerzan las fortalezas para el futuro.
 - Si permite aprovechar al máximo las oportunidades
- Adoptar alguna de estas tres posiciones:
 - 1.- mantener la decisión y ponerla en práctica.
 - 2.- mantener la decisión incorporando cambios.
 - 3.- rechazar la decisión y buscar una alternativa

El Método DAFO se complementa con la elaboración del CAME, que pretende generar actividades y establecer criterios coherentes con los resultados obtenidos y que puede resumirse en:

- **CORREGIR** los Puntos Débiles
- **AFRONTAR** las Amenazas
- **MEJORAR** las Fortalezas y
- **EXPLOTAR** las Oportunidades

¿Qué ventajas nos ofrece?

- Se trata de un instrumento de trabajo sencillo, que se adapta a un uso individual o colectivo
- Nos ofrece una información sistematizada para lo cual obliga a valorarla.
- Se puede utilizar tanto para el abordaje de pequeños problemas como para grandes decisiones.
- Se pueden encadenar distintas matrices D.A.F.O. para analizar decisiones consecutivas.
- Es fácil de aplicar en su mecánica, por lo que puede utilizarse de forma reiterada y periódica.

4.4.- ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

Qué es

Se trata de una técnica que tiene como propósito permitir al equipo estratégico identificar aquellos factores que pueden influir de manera proactiva la consecución de cambios o bloquearlos.

Para qué sirve

Se plantea preferentemente para la planificación de objetivos específicos más que para los globales de una planificación estratégica
 Facilita la identificación de factores clave en una situación
 Permite dimensionar los obstáculos
 Orienta el pensamiento del equipo hacia el ámbito de las soluciones y lo centra en la consideración dinámica de sus componentes.

Cómo se hace

1.- Identificación de los objetivos de cambio

2.- Se divide el espacio de la pizarra en dos partes. En una de ellas se titula: **fuerzas favorables** y en la otras: **fuerzas contrarias**.

3.- Se genera un *brainstorming* a fin de identificar en grupo las diferentes factores incidentes en la situación plantada sin considerar que esos factores sean favorables o desfavorables

4.- Se clasifican los factores identificados en el *brainstorming* a fin de atribuir cada uno de ellos a la parte de **fuerzas favorables** o de **fuerzas contrarias**. Ha de tenerse en cuenta que un mismo factor puede aparecer en las dos categorías de clasificación dependiendo de las circunstancias y condiciones del contexto en que se produzcan.

5.- Análisis sistemático de los contenidos de la categoría **fuerzas favorables**. Se plantea aquí como reforzar cada uno de esos factores, que hacer para preservarlas, etc.

6.- Se clasifican las fuerzas contrarias en al menos tres categorías:

- **Bloqueos:** Se trata de factores sobre los que no se tiene capacidad de incidencia directa o en un plazo operativo para el programa por parte del equipo estratégico (legislación, estructura económica de un sector o de un territorio, etc.)
- **Restricciones:** Se trata de factores que pueden limitar las oportunidades de éxito o la utilización de potenciales que de otra forma serían utilizables: (condiciones de acceso a recursos, tiempos, etc.)
- **Supuestos:** se trata de factores relacionados con las visiones que los miembros del equipo tienen acerca de la realidad pero que no se han probado en la práctica, credibilidad de los objetivos propuestos, posibilidad de resistencia por parte de colectivos específicos, etc.

7.- Neutralización de las fuerzas contrarias. Se plantea aquí la búsqueda de formas de esquivar los **bloqueos**, diseñar alternativas para minimizar el efecto de las **restricciones** y comprobar o al menos comprender en profundidad los **supuestos**.

4.5.- EL ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El Análisis de Recursos y Capacidades (ARC) se fundamenta sobre la distinción entre estos dos conceptos básicos a fin de explicar por que una organización que cuenta con los mismos recursos materiales que otra puede obtener resultados diferentes en función de como los utilicen y articulen para generar ventajas competitivas respecto a las otras con las que compiten.

Se entiende por Recursos aquellos contenidos de la organización que pueden ser contabilizados de manera objetiva y que la dirección puede utilizar con autonomía. Incluye elementos tangibles (financieros, tecnológicos, etc.) e intangibles (el prestigio ante el público, la cohesión en torno a valores por parte de los miembros, etc.). En este sentido, además, las personas constituirán recursos tangibles, y sus habilidades recursos intangibles. Pero, en todo caso, son susceptibles de ser contabilizados y evaluados de forma objetiva.

Las Capacidades son las competencias de las organizaciones para poner los recursos disponibles a disposición de objetivos concretos. Se relaciona con cuestiones como la posibilidad de organizar de manera sinérgica los recursos disponibles. En este sentido, las capacidades se encuentran íntimamente relacionadas con las personas de la organización, tanto en sus competencias y habilidades individuales como en las competencias y habilidades colectivas. Así, en ocasiones es menos importante lo que un individuo es capaz de hacer por sí mismo y mucho más relevante cómo se cohesionan un equipo de trabajo, como se complementan habilidades o cómo se consigue implementar un sistema de toma de decisiones orientado a la consecución de objetivos supraindividuales. La existencia o no de relaciones fluidas en la estructura jerárquica de la organización, la permeabilidad a la innovación, o la rapidez de reacción ante situaciones imprevistas, constituyen ejemplos de capacidades que habitualmente son capaces de marcar la diferencia y generar ventajas competitivas de unas organizaciones sobre otras.

A fin de facilitar la distinción entre Recursos y Capacidades podemos atender a dos criterios:

- Los recursos son susceptibles de ser estocados y se encuentran por tanto separados de los usos para los que se quieran requerir. Las capacidades no son estocables y por tanto se consumen en el momento de su utilización, aunque ello no impide que puedan generarse formas de aprendizaje colectivo
- Las capacidades suelen ser de tipo colectivo (por ejemplo una manera de funcionar un equipo de trabajo) mientras que los recursos cuando se encuentran vinculados a las personas suelen ser individuales. Así, las

habilidades de las personas de un equipo constituyen un conjunto de recursos, pero la posibilidad de generar sinergias ha de entenderse como una capacidad (colectiva)

El ARC requiere un conocimiento en profundidad de la organización que formula y/o ha de desarrollar la estrategia, centrándose especialmente en la posibilidad de generar Ventajas Competitivas. Ello implica identificar cuáles son las actividades o las capacidades en las que una determinada organización es capaz de hacer valer su superioridad en un ámbito concreto a partir de localizar los factores críticos de éxito.

4.6.- EL ANÁLISIS INTERNO

Consiste en un protocolo de análisis que reproduce a continuación. Existen algunas versiones con variaciones en relación a las cuestiones planteadas, para adaptarse a situaciones específicas de las organizaciones. En todo caso se trata de que diferentes grupos de directivos elaboren el cuestionario abierto que se les propone para que posteriormente el equipo de dirección estratégica analice los resultados y extraiga conclusiones que habrán de ser comunicadas a los participantes.

AUTODIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO PARA LA DISPOSICIÓN ESTRATÉGICA.

Organización.....

Grupo de
trabajo.....

Fecha.....

Instrucciones

Este cuestionario consta de 13 preguntas clave que han sido validadas en diferentes organizaciones de muy distintos sectores de actividad y que, habitualmente, han mostrado una gran capacidad de identificación de la dinámica organizativa.

La cumplimentación de este cuestionario ha de realizarse en pequeños grupos de trabajo (máximo entre tres y cuatro personas).

Se considerará un tiempo tasado para la realización de toda la actividad. Recomendamos que no exceda de dos horas.

Los miembros del grupo de trabajo habrán de generar una estrategia explícita de respuesta a las cuestiones que se plantean a fin de hacer posible que se cumplimente todo el cuestionario en el tiempo señalado. Así por ejemplo, el grupo puede decidir que en caso de desacuerdo en las respuestas tiene que procederse a votación y sólo se reflejará la opinión de la mayoría; que en el resultado final se registrarán todas las opiniones incluidas las minoritarias; que las respuestas necesariamente habrán de ser consensuadas y aceptadas por todos; etc.

1.- Si todo va bien, ¿cómo piensa el grupo directivo que será la organización dentro de tres años?. (considerar diferentes aspectos: tamaño, actividades, relaciones entre los socios y empleados, perspectiva de desarrollo, ubicaciones, etc.)

2.- ¿Qué es lo que, independientemente de las circunstancias que puedan producirse, la organización tendría que intentar mantener como en la actualidad? (porque forma parte de identidad de la organización, porque es un valor diferencial, etc.)

3.- ¿En qué consiste exactamente tener éxito para el conjunto de la organización? Identifique los criterios en función de los cuales el grupo directivo determina si la organización ha tenido éxito o no.

4.- ¿Qué considera el grupo directivo que debería cambiarse en la organización lo más rápidamente posible? (considere como máximo tres cuestiones)

5.- ¿Que tiene que hacer una persona, y qué actitudes tiene que mostrar, para ser respetada y valorada personal y profesionalmente en esta organización?

6.- Identifique las tres (sólo tres) cuestiones, situaciones o problemas más importantes con los que ha de enfrentarse la organización a lo largo del próximo año (establezcan el orden de prioridad de las cuestiones y, en la medida de lo posible, indiquen brevemente las razones de su selección)

7.- Discutan y decidan en qué medida piensa el grupo directivo el grado en que en la organización se producen esfuerzos para compaginar y hacer compatibles los intereses y objetivos individuales con los intereses y objetivos de la empresa.

Lleguen a una puntuación consensuada en la siguiente escala:

<u>1</u>	2	3	4	5	6	7	8	9
<u>10</u>								
No se identifica ningún esfuerzo en la organización								Es una cuestión muy importante en la organización

Justifiquen la puntuación

8.- Señale una o dos cuestiones (máximo dos) sin las que el grupo entiende que resultaría imposible entender la realidad y la dinámica concreta de la organización y que no se han reflejado suficientemente en este cuestionario

9.- Identifiquen los diferentes grupos de personas que coexisten en la organización. Describan brevemente cada uno de ellos y señale sus características e intereses más relevantes

10.-En estos momentos, ¿de qué piensa que depende fundamentalmente la supervivencia y el desarrollo adecuado de la organización?

11.- ¿Piensan que existe congruencia entre los objetivos de la organización, su base jurídica, su estructura organizativa y el entorno en que se desenvuelve?

12.- ¿Qué cosas piensan que podrían o deberían hacerse y, por diferentes razones, no se hacen?

¿Qué se ha hecho hasta ahora para potenciarlas?

¿Qué resultados se han obtenido?

13.- Qué cosas piensan que no deberían hacerse (o hacerse así) y sin embargo se hacen (o se hacen así)?

¿Qué se ha hecho hasta ahora para evitarlas?

¿Qué resultados se han obtenido?

5.- UN INSTRUMENTO FUNDAMENTAL: EL CUADRO DE MANDO

El Cuadro de Mando construye un marco estratégico que facilita el pilotaje de la empresa. En este sentido ha de ser considerado como una herramienta de control que se deriva de la explicitación de la estrategia. Puede considerarse que el Cuadro de Mando constituye un resultado de la explicitación de la estrategia al mismo tiempo que facilita su formulación en términos operativos y contrastables.

- **Control operativo:**

Orientado al corto plazo y se centra especialmente en el ámbito presupuestario

- **Control de gestión:**

Verificando el diseño, el cumplimiento y la ejecución de planes

- **Control estratégico:**

Afectando a los elementos clave de la visión estratégica

- **Control del proceso de Dirección Estratégica:**

Facilitando a los directivos criterios para la toma de decisiones y planteando una guía operativa para ello.

Puede plantearse el Cuadro de Mando como un instrumento que pretende apoyar el desarrollo estratégico de las organizaciones facilitando la definición y evaluación de los diferentes grupos de interés que las componen.

El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard* –BSC-) fue propuesto inicialmente por Kaplan y Norton en 1992 y se ha ido desarrollando desde entonces a partir de investigaciones tanto teóricas como empíricas. Consiste, básicamente, en un conjunto de indicadores seleccionados y combinados, de manera que la consecución de sus valores produciría, como resultado, el desarrollo equilibrado de la organización en su conjunto. Así pues, la selección de indicadores y de los valores que se han de alcanzar para cada uno de ellos pretende la búsqueda de un equilibrio entre los diferentes ámbitos de la organización: entre los recursos tangibles y los intangibles, entre lo financieros y los no financieros, entre lo interno y lo externo, entre los objetivos a largo plazo y los que se plantean a corto plazo.

Los primeros planteamientos del Cuadro de Mando Integral (CMI) se propusieron armonizar cuatro grandes áreas empresariales:

- a) La **financiera**, que permitiese a los accionistas de la empresa disponer de información fiable.
- b) La de los **clientes**, a fin de habilitar respuestas adecuadas a las necesidades y demandas actuales o potenciales de los clientes
- c) La de los **procesos internos**, para disponer de referentes fiables que permitiesen identificar los factores clave del funcionamiento organizativo
- d) La de la **innovación y el aprendizaje**, que reflejase la capacidad de creación de valor de manera sostenible

Así pues, para cada una de las diferentes áreas referenciadas se planteaban objetivos con indicadores numéricos que permitiesen su evaluación

Puede distinguirse entre dos tipos de indicadores:

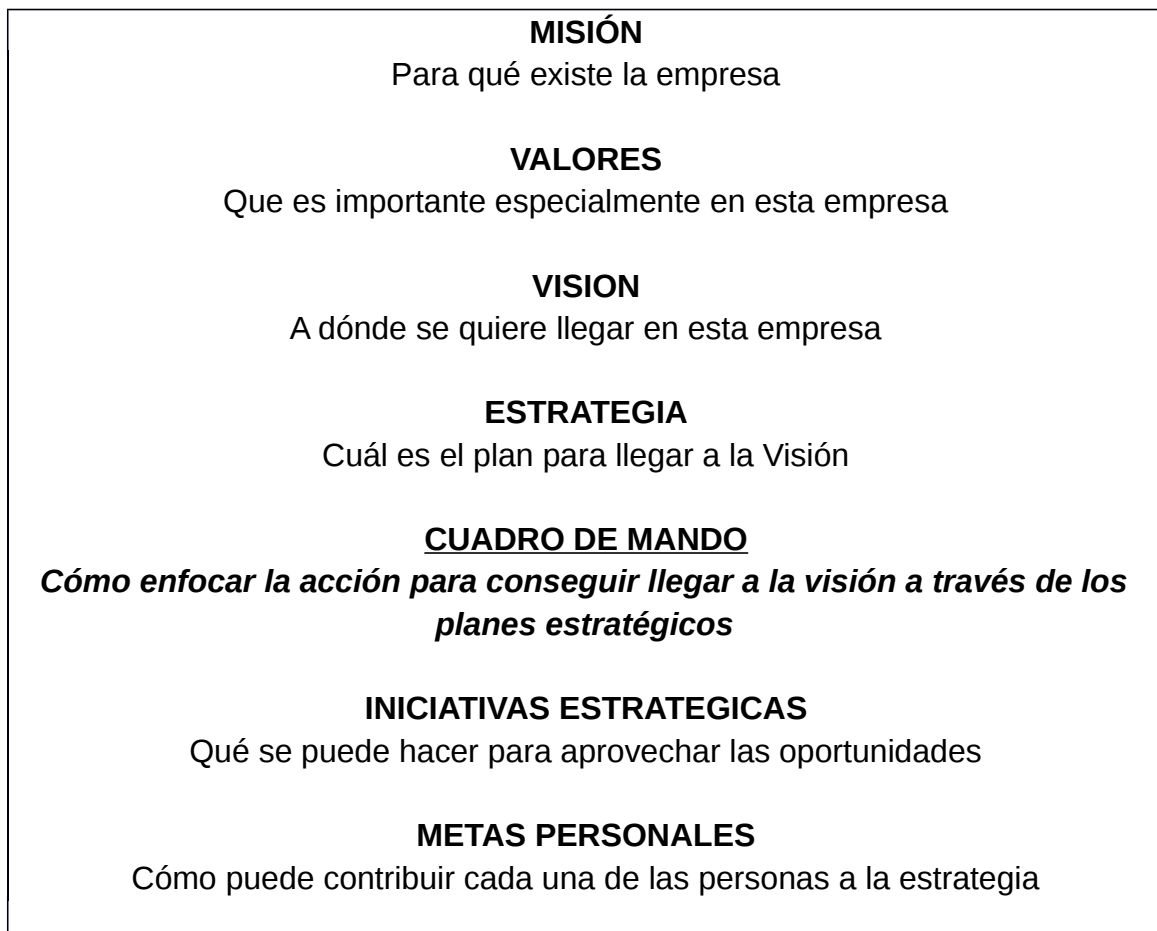
- a) Aquellos que se refieren al grado en que se consiguen los objetivos (*outcome measures*). Por ejemplo: rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, etc.
- b) Aquellos que se refieren a niveles de actuación y que pretenden evaluar las acciones que serán necesarias para alcanzar los

objetivos (*performance drivers*). Por ejemplo: procesos internos específicos, recursos aplicados a la formación y el aprendizaje, etc.

Las cuatro perspectivas con sus correspondientes objetivos e indicadores establecían una parte importante de la estrategia explícita de la empresa. Con ello se conseguía, entre otras cuestiones:

- a) Explicar la visión estratégica en términos de actuaciones específicas
- b) Comunicar al conjunto de la organización los objetivos y los indicadores estratégicos
- c) Tomar decisiones acerca de las diferentes iniciativas que pudieran tener implicaciones estratégicas.
- d) Disponer de un instrumento que facilite la realimentación y, con ello, la posibilidad de redefinir de manera permanente la estrategia.

5.1.- La posición del cuadro de mando en la escalada estratégica



5.2.- Funcionalidades adicionales del Cuadro de Mando Integral (CMI)

En esta herramienta, lo que esencialmente se incorpora es aquello que permita medir la gestión realizada, siendo básico definir que controlar y cómo hacerlo. En el CMI se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar, destacando los siguientes:

- (1) Eliminar la burocracia informativa, convirtiéndose en un medio informativo eficaz y destacable.
- (2) Servir de diagnóstico, dando información de lo que funciona y lo que no, mostrando lo que no se ajusta a lo previsto. Debe de seleccionar la cantidad y calidad de información en función de los resultados a obtener.
- (3) Ser eficaz en el análisis de las desviaciones entre las realizaciones consumadas y las previstas.
- (4) Promover el diálogo a todos los niveles, mediante la exposición de los problemas por los responsables y el análisis de las desviaciones, intentando buscar soluciones.
- (5) Facilitar la comunicación fluida entre los niveles directivos y el trabajo en grupo, con el ofrecimiento de información adecuado. Conseguir la motivación e implicación de los diferentes responsables y movilizar el cambio y la formación continuada sobre los comportamientos de los directivos y responsables de área.
- (6) Facilitar la toma de decisiones, apoyándose en el análisis de las causas de las desviaciones, ofreciendo medios para la solución de problemas y modos de acción.

5.3.- Condiciones de calidad y eficacia del cuadro de mando

1.- Debe describir todo el proceso de ejecución de la estrategia.

Implica que la selección de indicadores ha de realizarse en función de su relevancia atendiendo a los diferentes ámbitos de la gestión del personal, incluso en el caso de que se trate de indicadores que impliquen cierta dificultad de elaboración. La consideración de sólo indicadores accesibles puede traducirse, en ocasiones, en la utilización de indicadores triviales o que no

aportan un conocimiento específico y relevante sino genérico y ya conocido, o lo que es más ineficaz: indicadores altamente correlacionados entre sí, lo que implica que pueden reducirse a uno o dos de ellos.

2.- Los indicadores del cuadro de mando han de ser capaces de ayudar a los directivos a tomar decisiones

No se trata únicamente de comprobar, al final, si se han conseguido los objetivos previstos, sino de provocar de manera sistemática que los objetivos se consigan. Es por ello que los contenidos del Cuadro de Mando se constituyen en una guía estratégica y en una fuente de criterios de decisión. Esto significa que los indicadores son el resultado de un análisis en profundidad acerca de cuales serán las condiciones y variables que determinarán sus valores y por tanto una comprensión suficiente de las relaciones causales entre los diferentes factores capaces de influir. El Cuadro de Mando implica una amplia y profunda comprensión de la estrategia y del sistema organizativo complejo que es la empresa.

3.- El Cuadro de mando ha de basarse en la investigación empírica permanente.

La selección de indicadores ha de realizarse a partir de la identificación de los factores de éxito empresarial que se pretende. Esto supone que si se producen cambios en las condiciones o en las relaciones causales entre variables en un momento dado, éstas han de reflejarse en los contenidos del Cuadro de Mando de manera explícita. Así pues es imprescindible la exploración sistemática y permanente del comportamiento de los diferentes factores en la práctica.

4.- Centrarse en pocos elementos críticos que explican el mayor volumen de éxito de la empresa

No se trata de muchos indicadores sino de pocos y muy estrictamente seleccionados.

5.- Es necesario seleccionar Clientes, Actividades y Empleados

Es decir que no puede considerarse a todos los clientes iguales, todas las actividades como equivalentes y todos los empleados como sustituibles entre sí.

6.- El Cuadro de Mando puede ser considerado como una herramienta educativa facilitando el aprendizaje.

En este sentido facilita una mayor comprensión de la estrategia, de la dinámica interna de la empresa y de las relaciones con el entorno.

7.- Los indicadores han de permitir la fijación de objetivos claros, evaluables y realizables

Téngase en cuenta que lo que se piensa que no se podrá alcanzar se convierte en candidato al abandono previo de los esfuerzos.

5.4.- Barreras que podemos encontrar para la implementación del Cuadro de Mando como herramienta estratégica

1.- La poca difusión de la Visión Estratégica:

Generalmente sólo el 5% del personal de las empresas conoce y entiende con la profundidad suficiente los contenidos de la visión estratégica

2.- Barreras centradas en la incentivación de las personas:

En general no suele superar el 25% el personal directivo que en la empresa tiene vinculados sus incentivos personales con la consecución de objetivos estratégicos que a su vez se vinculen a indicadores componentes del Cuadro de Mando.

3.- Barreras vinculadas a los recursos:

Sólo el 60 % de las empresas establecen relaciones operativas y explícitas entre la asignación de recursos y los objetivos y entre estos y la estrategia.

4.- Barreras de gestión:

Sólo el 5% de los directivos tienen en cuenta de manera sistemática los objetivos estratégicos cuando toman decisiones relacionadas con la gestión diaria, y ello se produce generalmente por una deficiente comprensión de los contenidos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

Alberto, R. y Massini, S.: *Hacia una teoría general de la estrategia*. Ariel Comunicación, 2008

Bolman, L. y Deal, T.: *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. Jossey-Bass Inc. San Francisco. 1991. Versión en castellano: *Organización y liderazgo*. Addison – Wesley, Iberoamericana, 1995.

Carrion, J.: *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid, 2007

Cohen, M.D., March, J.G. y Olsen, J.P.: “A Garbage Can Model of Organizational Choice”. En *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 1-25, 1972.

Dixit, A. y Nalebuff, B.: *Pensar estratégicamente*. Antoni Bosch Editor, 2004

García, S y Dolan, Sh.: *La dirección por valores*. McGraw-Hill, 1997

Ghertman, M.: *La Prise de décision*. PUF, 1981

Godet, M.: *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo, Boixareu editores, 1993.

Grant, R. M.: *Dirección Estratégica. Conceptos, teorías y Aplicaciones*. Civitas, Madrid, 1996.

Johnson, G. y Acholes, K.: *Dirección estratégica*. Prentice Hall, Madrid (5ª edición), 2001

Kaplan, R. y Norton, D.: *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Kast, F. y Rosenzweig, J.: *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraw-Hill, London. 1988

Kaufman, R.: *El pensamiento estratégico*. Editorial Ramón Areces, 1999

Lindblom, Ch.: “The science of Muddling Through”. En *Public Administration Review*, vol 16, pp. 79-88, 1959.

- Menguzzato, M. Y Renau, J.J.:** *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona. 1991
- Mintzberg, H.:** *Power in and around Organizations*. Prentice-Hall, 1983
- Mintzberg, H.:** *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 1984
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel. J.:** *Strategy Safari*. Prentice Hall, 1998.
Edición en castellano: *Safari a la estrategia*:. Granica. Buenos Aires, 1999
- Morrisey, G.:** *Planeación Táctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995
- Navas, J. y Guerras, L.:** *La dirección estratégica en la empresa*. Ci vitas, Madrid, 2002
- Porter, M.E.:** *Competitive advantage*. Free Press. N.York, 1985
- Rampersad, H.:** *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. Ed Mc Graw Hill, 2004
- Strategor** (obra colectiva): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Masson Biblio empresa, 1995.
- Whittington, R.:** *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*. Thomson, Madrid (2ª edición) 2002