

El despliegue estratégico impacta la estructura organizacional

Por

Lewis Charles Quintero Beltran
Consultor Senior-Coordenador MBA
Universidad Pontificia Bolivariana
Michelle Raigoza Arroyave
Magister en Administración

Es importante entender que la estrategia debe estar de la mano de la estructura de la organización, es entonces donde el despliegue estratégico cobra importancia debido a que este permite lograr un mayor impacto en el afuera de la empresa a partir del uso de diferentes herramientas que desde la acción afectan el adentro de la misma en todos los niveles de la organización, para lograr esto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Direccionamiento estratégico: Uno de los principales análisis que se debe hacer en el proceso de construcción de la formulación de la estrategia, en cualquier organización, es examinar cómo ésta se relaciona con los entornos que la rodean. En particular, se recomienda centrarse en el impacto que estos entornos pueden tener sobre la prosperidad futura de la empresa (Proctor, 1997). Según (Kachaner, King, & Stewart, 2016) el propósito del pensamiento estratégico a largo plazo debe ser definir, validar o redefinir la visión, la misión y la dirección de la empresa. Se trata de proyectar más de cinco años en el futuro ¿cómo podrían las tendencias, incluidos los avances tecnológicos y los cambios demográficos, alterar el entorno empresarial? ¿Qué riesgos estratégicos y oportunidades se revelan al considerar escenarios futuros? ¿Las fuentes tradicionales de ventaja de la compañía seguirán siendo fuertes o comprometidas? ¿Qué nuevas oportunidades podrían surgir y darle a la organización la oportunidad de ganar? Entre las herramientas de estrategia más conocidos están el análisis DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), análisis de la cadena de valor, evaluación de la fuerza competitiva, cinco fuerzas de Porter y benchmarking (Albrecht, Holland, & Peters, 2016).

Es necesario monitorear año tras año las variables que dieron lugar al direccionamiento estratégico, con el fin de validar la vigencia de los postulados y ajustarlos en caso de encontrar variables externas o internas que pueden afectar el cumplimiento de la visión declarada y que no habían sido contemplados en el ejercicio inicial.

Esta práctica es muy valiosa en sectores que se pueden ver afectados por los constantes cambios legislativos, en escenarios con una rivalidad entre competidores alta, sectores en los que no se cuenta con suficiente información que permita objetivar el análisis estratégico o en empresas pequeñas o medianas que aún están en busca de su identidad como organización.

2. Alineación bajo metodología catchball: Como primer paso del despliegue del direccionamiento estratégico se propone utilizar la metodología de catchball utilizada por el modelo Hoshin Kanri, proceso de planificación que puede garantizar que la política y el plan permanezcan en el tiempo (Lee & Dale, 1998) ya que permite implementar y compartir la dirección, las metas y los enfoques de la gestión corporativa, desde la alta dirección hasta los empleados, y para cada unidad de la organización llevar a cabo el trabajo de acuerdo con el plan. Luego, evaluar, investigar y alimentar

los resultados, o pasar por el ciclo de PHVA y tratar de mejorar continuamente el rendimiento de la organización (Eureka & Ryan, 1990).

Se trata de un proceso de elaboración de planes, metas, controles y áreas de mejora basadas en la política del nivel anterior y una evaluación del desempeño del año anterior. Los planes y objetivos se discuten y se debaten en cada nivel hasta que se alcanza un consenso sobre los planes y objetivos, junto con los métodos para cumplir con la meta, llamado "juego de captura", pero ahora es más comúnmente conocido como "catchball" (Lee & Dale, 1998).

Llevar a cabo este ejercicio abre la oportunidad para que todas las personas que participan de la realización de actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos realicen aportes, aclaren inquietudes y principalmente identifiquen cual es el rol de cada proceso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es fundamental que este proceso de alineación sea lo primero que se realice una vez definido el direccionamiento estratégico debido a que es lo que a las personas les va a permitir desarrollar compromiso con las metas de la compañía. La alta dirección por su parte deberá estar dispuesta a recibir y analizar a conciencia los aportes de los líderes de proceso que buscan refinar los objetivos estratégicos.

3. Construcción de mapa estratégico: Una vez garantizado el entendimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de las personas que conforman la organización, se recomienda la construcción del mapa estratégico en compañía de la alta dirección y los líderes de proceso, este esquema es propio de la metodología de CMI y según (Scholey, 2005) el mapeo de la estrategia, es un enfoque para visualizar y comunicar la estrategia organizacional que puede ayudar a las empresas a superar las dificultades y complejidad de comunicar la estrategia, al permitir la representación de esta en un formato de imagen, "Mapa Estratégico". Estos mapas proporcionan una representación visual de los objetivos críticos de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos, que impulsan el desempeño organizacional. De esta forma, el personal puede comprender directamente la relación entre su actividad operativa (proceso) y la estrategia organizativa. (de Salas & Huxley, 2014)

El mapa estratégico es la base del Cuadro de Mando Integral. (Robert S Kaplan & Norton, 2004) sugieren que todos los objetivos estratégicos del cuadro de mando deben venir directamente del mapa estratégico para ilustrar cómo se lleva a cabo el negocio y así alcanzar los objetivos estratégicos, mientras se miden los resultados de desempeño. Los mapas estratégicos exponen las brechas entre la formulación y ejecución de la estrategia, centran la atención en los defectos y permiten a la alta dirección reformular las estrategias si es necesario. Como resultado, las organizaciones pueden estar seguras de que el logro de los objetivos (operativos) del cuadro de mando aseguran alcanzar sus metas estratégicas (Lueg, 2015).

Resulta de vital importancia lograr que todos los procesos de la compañía se identifiquen en el mapa de proceso, esto reforzará el sentido de pertenencia y responsabilidad que se empezó a gestar desde el paso anterior.

4. Construcción de CMI: El enfoque del Cuadro de Mando Integral se extiende a incluir medidas de desempeño relacionadas con el cliente, los procesos internos, las necesidades financieras, de aprendizaje y crecimiento de sus personas (Latshaw & Choi, 2002). Este amplio conjunto de medidas está diseñado para captar la estrategia empresarial deseada de las empresas e incluir los impulsores del desempeño en todas las áreas de importancia para la empresa. El uso del Cuadro de Mando Integral debe mejorar la toma de decisiones gerenciales al alinear las medidas de desempeño con las metas y estrategias de la empresa y las unidades de negocio de la empresa (Chavan, 2009).

(Amaratunga, Haigh, Sarshar, & Baldry, 2002) recomiendan dividir el cuadro de mando por unidad organizacional y asegurarse de mantener la consistencia lógica de causa - efecto, a lo largo de la estructura; para lo anterior resulta de gran utilidad mantener una relación muy estrecha con la construcción del mapa estratégico, buscando facilitar la estructura coherente de causa - efecto que se espera en la construcción de los indicadores trazadores.

Los indicadores que conforman el CMI usualmente son de resultado, impacto o efectividad y permiten a la gerencia identificar ágilmente el estado de desarrollo de los factores calificados como críticos para el éxito, los indicadores de desempeño no se definen en esta etapa del modelo y la medición de estos últimos usualmente no es realizada por la alta gerencia sino por los líderes de proceso, quienes velan que los resultados se obtengan garantizando el cumplimiento a las políticas organizacionales.

5. Construcción del tablero de gestión operativa: Esta metodología propia de Hoshin Kanri busca según Yacuzzi, Enrique (2005) ser un traductor efectivo de los objetivos estratégicos a las tareas de gestión cotidiana; para conservar el enfoque participativo se recomienda que cada líder de proceso socialice con su equipo de trabajo el plan de trabajo en un ejercicio de negociación como "cacthball" buscando propiciar un espacio en el que los colaboradores puedan expresar cómodamente sus aportes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y resolver sus inquietudes y necesidades frente al plan de acción establecido.

Las acciones definidas como estratégicas en el marco de cumplimiento de los objetivos estratégicos se deben monitorear con una frecuencia menor a la establecida por los indicadores estratégicos, buscando tomar decisiones en fases tempranas que permitan corregir el plan de trabajo si es necesario, sin que se vea afectado el cumplimiento de la meta planteada desde objetivo estratégico.

En la construcción del tablero de control es fundamental identificar las áreas o procesos que están estrechamente relacionados en la gestión cotidiana, de manera que se generen espacios de interacción que enriquezcan la ejecución diaria.