

Estrategia y Planificación Operativa



Martin A. Gruñeiro

Coach Ontológico Profesional, Lic. en Relaciones de Trabajo, Consultor y Docente.

Índice

Introducción	1
Contexto Organizacional	2
Tablero de Control	3
¿Que es un Tablero de Control?	3
¿Para qué Utilizar Tableros de Control?	4
Beneficios del uso de Tableros	4
Transformación de la visión en objetivos medibles	4
Alineación de toda la estrategia	5
Optimización de la comunicación entre miembros de la organización	5
Estimulación de transformaciones estratégicas	6
Da estructura a su estrategia	6
Mantiene su estrategia a la vista y como foco de la generación de estadísticas	6
Mejor gestión de la información	7
Ejemplo Tablero de Control	8
Sobre el Autor	9

Introducción

Generalmente los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro, constituyendo al empresario en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los desafíos que le impone su entorno competitivo.

Miles y Snow (citados en Aragón, 1996) refieren que la efectividad de una organización dependerá de la percepción de sus directivos y de las decisiones que adoptan para relacionarse con el entorno.

(Mintzberg Henry, 1998) refiere que cuando las acciones ejecutadas nada tienen que ver con lo inicialmente planeado, obedecen a una eventualidad, que se puede denominar “la emergencia”. Esto ocurre, por ejemplo, cuando en lugar de seguir una estrategia, una empresa va tomando decisiones en función del mercado.

“VIVIR EN LA EMERGENCIA”

Administrar

Administrar es utilizar los recursos disponibles en tu empresa para planificar acciones que ayuden a conseguir los objetivos que tienes para ella.

Por ejemplo, se pueden administrar el dinero, los recursos humanos o las propias instalaciones de la empresa.



Gestionar

Gestionar es poner en marcha lo planificado durante la administración.

Se puede gestionar un proceso de innovación y desarrollo, un plan de marketing operativo, un sistema estandarizado de archivos subido a la nube para todos los departamentos de tu empresa.

Contexto Organizacional

El 70% de los líderes gastan menos de un día al mes en la revisión de la estrategia.

En la elaboración y ejecución del plan estratégico de una organización está el secreto de su éxito. El uso de TABLEROS DE CONTROL es una metodología ampliamente difundida que usan las organizaciones para estructurar, analizar y ejecutar su estrategia.

Resulta evidente que cada vez son más las organizaciones, tanto del sector público como privado, que están obteniendo los beneficios de implementar el TABLEROS DE CONTROL o CUADROS DE MANDO INTEGRAL.

Tablero de Control

¿Que es un Tablero de Control?

Utilizar Tableros de control o Cuadros de Mando permite generar es un marco de trabajo que permita definir y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas estratégicas de una organización.

Esta metodología, creada por Kaplan y Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral, para probarlos, con base en un conjunto de indicadores de desempeño que evalúan el comportamiento de la organización y de todas las iniciativas estratégicas.

Tipos de Tableros



El CMI se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia a nivel general y los elementos operativos de la misma.

Los elementos generales son:

- La misión (nuestro propósito).
- La visión (nuestra aspiración).
- Los valores centrales (en qué creemos).
- Las perspectivas y los objetivos.

Los elementos operativos son:

- Los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado).
- Las iniciativas estratégicas (proyectos que ayudan a alcanzar sus objetivos).

¿Para qué Utilizar tableros de Control?

El uso de esta herramienta nos Permite:

- Comunicar y estructura la estrategia.
- Evaluar el desempeño de la estrategia.
- Monitorear las tareas que se deben realizar para mejorar el desempeño de la organización.

De acuerdo al método estratégico del Cuadro de Mando Integral, la planeación estratégica de una organización debe construirse teniendo en cuenta cuatro perspectivas. Estas cuatro perspectivas pueden adaptarse para el análisis de diferentes organizaciones.

¿Cómo desarrollar Indicadores?

Definir si la Necesidad es CUANTITATIVA O CUALITATIVA.

- ¿Qué queremos Medir?
- ¿Dónde queremos Medir?
- ¿Cuándo hay que Medir?
- ¿Cómo se Van a difundir los Resultados?
- ¿Quién va a Revisar y/o Auditar el sistema de Resultados?
- ¿Y con qué frecuencia?

Beneficios del Uso de Tableros

Transformación de la visión en objetivos medibles

Una de las herramientas más importantes que introduce el Cuadro de Mando Integral son los indicadores (KPI's) que deben reflejar la visión, pues conectan la estrategia con los planes de acción. Es decir, son los indicadores los que permiten monitorear de forma concreta el desempeño de los objetivos de la organización.

Como medida de la gestión, los indicadores permiten optimizarla, ayudando a corregir errores y buscar siempre la estrategia correcta para el cumplimiento de las metas.

Alineación de toda la estrategia

Como mencionamos anteriormente, el BSC permite traducir la visión de una organización en acciones concretas que ayudan al cumplimiento de metas. La metodología alinea todos los elementos que componen la planeación estratégica: Los indicadores están alineados con las iniciativas estratégicas, del mismo modo que las iniciativas lo están con los objetivos y las líneas estratégicas.

¿Qué quiere decir esto? que los esfuerzos de toda la organización están debidamente concentrados y alineados hacia la misma búsqueda de cumplimiento de metas.

La configuración de un mapa estratégico organiza la estrategia de una organización en relaciones causa-efecto lo que fortalece el trabajo conjunto de todos los miembros pues evidencia las relaciones entre los esfuerzos de unos y otros.

Optimización de la comunicación entre miembros de la organización.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral está acompañada de la creación de un mapa estratégico que permite una representación visual de toda la estrategia de la organización.

¿Por qué el mapa estratégico es beneficioso desde el punto de vista de medición?

Porque permite la comunicación de forma sencilla de la estrategia con todos los miembros de la organización, lo que implica que todos tendrán claridad sobre la visión.

Asimismo, si la comunicación interna se optimiza, cada miembro podrá transmitir de forma más eficiente el avance que ha tenido en sus labores en relación con el cumplimiento de metas.

En este sentido, el seguimiento de actividades es mucho más efectivo y se puede tener certeza de cuáles son específicamente las actividades que están retrasando el desempeño de la organización.

Estimulación de transformaciones estratégicas

Uno de los beneficios más importantes del Cuadro de Mando Integral, y al que no suele dársele mucha relevancia, es la capacidad de aprendizaje que promueve.

La metodología del Cuadro de Mando Integral fortalece el aprendizaje por medio de lo que se conoce como el “double-loop learning” o aprendizaje de doble bucle en español. Usualmente, cuando una organización detecta un error en alguna de sus operaciones la corrige inmediatamente, pero no suele investigar por qué ha existido esta falla, es decir, no se remite a lo estructural sino que únicamente soluciona lo operacional.

El aprendizaje de doble bucle promueve la reflexión basada en las experiencias previas, por lo que su resultado será realizar cambios, incluso, a los mismos pilares estratégicos para optimizar el funcionamiento global de la organización.

Da estructura a su estrategia

El Balanced Scorecard es una forma estructurada y lógica de ayudar a los líderes de su organización a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender.

Esta metodología ayuda a mantener sus objetivos en el centro, usa mediciones específicas para seguir el progreso y hace seguimiento a las iniciativas estratégicas para rastrear acciones, esta es una estructura que los que usan el BSC conocen y aman.

Mantiene su estrategia a la vista y como foco de la generación de estadísticas.

Todos hemos vivido la frustrante circunstancia en que nuestra organización construye un minucioso plan estratégico, para luego imprimirlo, encuadernarlo, y luego nunca volverlo a ver.

Dentro del CMI es esencial realizar la revisión periódica de su estrategia, y esto solo puede hacerlo si su estrategia está organizada como lo mencionamos arriba.

Las reuniones de análisis estratégico o RAEs en forma mensual o trimestral, combinadas con una actualización anual de la estrategia, le garantizarán que vuelva a referenciar su estrategia con regularidad y la vuelva el foco de su proceso de generación de estadísticas e indicadores clave.

El proceso de revisión de la estrategia le dará vida a la misma y hará que ella haga parte de la forma en que administra su organización. Además, sabrá cuál es el estado actual de cumplimiento en la ejecución de la misma, con lo cual estará en una mejor posición para cumplir sus objetivos.

Mejor gestión de la información

El Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a diseñar indicadores clave de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos. Esto asegura que la organización y cada una de sus áreas están midiendo lo que es realmente importante.

Con base en nuestra experiencia, hemos encontrado que las organizaciones que aplican el BSC tienden a tener procesos de gestión de la información de alta calidad y presentan un mejor proceso de toma de decisiones.

Ejemplo Tablero de Control





Martin A. Gruñeiro

Martin A. Gruñeiro es licenciado en Relaciones de Trabajo UBA y Coach Ontológico Profesional ELAC, AAPC, FICOP.

Trabajó durante más de 15 años en el área de Negocios y RRHH en posiciones de dirección en Organizaciones. Es docente de la Diplomatura de Consultor Organizacional UBA.

Lideró proyectos en áreas de Gestión de Cambio, Start Up de áreas RRHH y Comerciales.

Posee gran experiencia en estrategias de negocio para maximizar resultados y en el desarrollo de equipos de trabajo interdisciplinarios.

Hoy lidera Catarsis Consulting, una consultora especializada en la gestión integral de RRHH y la implementación de sistemas de calidad, cuya visión es facilitarle a las empresas la integración de los trabajadores al entorno laboral, construyendo equipos de alto rendimiento que logren alcanzar los objetivos de cada organización.

martin.gruneiro@gmail.com
www.catarsisrrhh.com

Gracias por
descargar
nuestro
ebook