

CONTROL DE GESTIÓN “ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA”

Una organización basada en la estrategia esta fundamentada en cinco principios, los cuales se pueden apreciar en la siguiente figura:



Principio N°1: Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos

Cuando se hace necesario un cambio transformacional cualquiera que este sea se hace necesario la participación de la máxima autoridad en la jerarquía de la empresa ya que este es un factor clave para el éxito del proyecto. No solamente estos ejecutivos deben predicar con la palabra sino también deben predicar con el ejemplo. Deben internalizar el cambio y comunicarlo a toda la organización.

No basta solo con el liderazgo para lograr el éxito sino también existen otras seis características que conforman un grupo básico de competencias que necesitan los ejecutivos para movilizar el cambio.

- 1.1 Patrocinio de los líderes ejecutivos
- 1.2 Enunciación clara de la fundamentación del cambio.
- 1.3 Compromiso del equipo de líderes
- 1.4 Clarificación de la visión, misión y la estrategia
- 1.5 Entendimiento de un nuevo estilo de gestión
- 1.6 Identificación del Gerente del Proyecto.

Principio N°2: Traducir la estrategia en términos operacionales.

Para lograr el éxito en la implantación del BSC se debe lograr poder gestionar la estrategia. Y para poder gestionar la estrategia primero se debe poder describirla, o sea, traducirla a un lenguaje que todos entiendan.

Existen varias prácticas aplicadas al proceso de traducir la estrategia en términos operacionales.

2.1 Desarrollo del mapa estratégico

2.2 Creación del BSC

2.3 Definición de las Metas

2.4 Identificación y Racionalización de Iniciativas

2.5 Asignación de responsabilidades

Principio N°3: Alinear la organización con la Estrategia

La mayor parte de las organizaciones consisten en múltiples divisiones, departamentos, o UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) y un conjunto de unidades de servicios compartidos. Estas organizaciones deben vincular su BSC de alto nivel, con todos los departamentos, direcciones de tal manera de crear alineamiento y sinergia en toda la organización. Esto es importante ya que la actividad de la organización debe ser algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.

Principio N°4: Motivar para hacer de la Estrategia un trabajo de todos.

Se trata de vincular a c/u de los empleados de la organización con la estrategia de la organización. Todos deberían entender la estrategia de la organización y estar motivados para ayudar a alcanzar sus objetivos estratégicos. El BSC se usa para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Las organizaciones basadas en la estrategia desean que sus empleados adapten sus actividades diarias con los objetivos estratégicos que se desean alcanzar. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo.

Principio N°5: Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Esto significa que el equipo directivo debe revisar cada año el BSC para actualizarlo de tal manera de poder reflejar las nuevas oportunidades y condiciones competitivas. Las empresas que deseen implantar con éxito un BSC deben introducir un proceso que permita gestionar la estrategia. Este proceso recibe el nombre de “Doble Bucle” porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.

En relación a la gestión estratégica y su puesta en marcha aparecieron tres hechos importantes.

- a) Las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario
- b) Reuniones de la Alta Gerencia para revisar la estrategia.
- c) Las organizaciones desarrollan un proceso para aprender y adaptar las estrategias.