

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MEJORAMIENTO SOSTENIDO DE LA
ORGANIZACIÓN**



TALLER DE GRADO II

Presentado por:

Sergio Valdivieso León

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2011**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS	5
2.1. OBJETIVO GENERAL	5
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3. ANALISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO.....	6
3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6
3.2. MEJORAMIENTO SOSTENIDO	10
3.2.1. SEIS SIGMA	12
3.2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	15
3.2.3. REINGENIERÍA	19
4. METODOLOGÍA	21
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	22
6. CONCLUSIONES	25
BIBLIOGRAFÍA	26

1. INTRODUCCIÓN

El mejoramiento sostenido y la planeación estratégica han sido prácticas utilizadas por las organizaciones para mejorar su desempeño y cumplir sus objetivos. Varios estudios se han empeñado en analizarlas a profundidad y desarrollar tanto sus aplicaciones como sus ventajas y desventajas. Sin embargo, no existe claridad en cuanto a los componentes comunes entre ambos, ni tampoco acerca de la relación que puedan tener entre sí.

El mejoramiento sostenido es un tema usualmente abordado por las organizaciones. La naturaleza cambiante del mercado hace que las compañías busquen ser cada día mejores. Tal como menciona James Harrington, “independientemente de cuan bueno sea usted y de la buena reputación que tengan sus productos o servicios, no puede dejar de mejorar. Si lo hace, retrocede, porque su competencia mejora constantemente”¹.

De igual forma, la planeación estratégica ha sido una práctica utilizada por las organizaciones para alcanzar sus objetivos. La planeación estratégica ha sido abordada por diversos autores que han aportado definiciones variadas que permiten conocer más a fondo el proceso en cuestión. Fred David define la administración, o planeación estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”².

Para Charles Hill, la administración estratégica cuenta con una perspectiva nueva, de acuerdo al análisis de Henry Mintzberg, quien señala que “el enfoque de planeación supone de forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional”³. Para Mintzberg, muchas de las estrategias de una organización se pueden dar de forma espontánea dentro de la misma, sin tener que contar con un plan formal. “En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no

¹ Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc-Graw Hill. 1999. P 278.

² David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México, 2008. p 5.

³ Hill, Charles W. L. Administración estratégica un enfoque integrado. McGraw Hill, Bogotá. 1996. p 5.

previstas”⁴. Hill no sólo realiza un análisis de los componentes del proceso de administración estratégica, sino que formula una crítica a los sistemas tradicionales de planeación.

De acuerdo a lo anterior, el mejoramiento sostenido se presenta como una práctica variable y dinámica, aunque a la vez requiere de algún tipo de mediciones para llevarse a cabo. La planeación estratégica es descrita, entre otros enfoques, como un plan de acción de las organizaciones para lograr sus objetivos. Sin embargo, aun cuando el mejoramiento sostenido y la planeación estratégica cuentan con componentes similares, la teoría no menciona una relación directa entre ambas practicas.

No se puede afirmar necesariamente que las empresas que hacen planeación estratégica tienen mejoramiento sostenido, ni tampoco que este se encuentre inmerso en la planeación estratégica. De igual forma, no se puede evidenciar que el mejoramiento sostenido sea necesario para lograr la planeación estratégica. La falta de claridad en cuanto a la relación de ambas prácticas es lo que fundamenta la presente investigación. Por lo tanto resulta conveniente formular el siguiente interrogante: ¿Son los componentes de mejoramiento sostenido necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica?

La presente investigación contempla entonces, mirar los componentes tanto del mejoramiento sostenido como de la planeación estratégica para tener la posibilidad de determinar si existe una relación entre ambos y si esta puede llegar a contribuir a la organización.

⁴ Ibíd. p 5.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

El propósito del presente trabajo consiste en hacer un análisis teórico y comparativo que permita conocer los componentes de mejoramiento sostenido comunes en los procesos de planeación estratégica de la organización, con el fin de determinar si en los modelos teóricos estos componentes de mejoramiento son necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los elementos de la planeación estratégica y del mejoramiento sostenido planteados por varios autores.
- Revisar los aportes que relacionen el mejoramiento sostenido con la planeación estratégica.
- Verificar si existen posturas o planteamientos de autores que contradigan la teoría tradicional de la planeación estratégica.

3. ANALISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO

3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un tema que cuenta con distintas aproximaciones y enfoques dentro del ámbito empresarial. A continuación se tomarán como referencia las definiciones de los autores Fred David, Michael Hitt, Humberto Serna y Henry Mintzberg para definir los principales aspectos con respecto a esta práctica. Fred David por ser considerado un teórico tradicional del tema, Michael Hitt por ofrecer una perspectiva más dinámica de la planeación estratégica, Humberto Serna por explorar la aplicación de las teorías de planeación a las empresas colombianas y Henry Mintzberg por ofrecer un enfoque distinto de esta práctica. De acuerdo a las definiciones de estos autores se constituirá el marco a través del cual se pretenden establecer las características comunes entre la planeación estratégica y el mejoramiento sostenido.

La planeación estratégica definida por uno de sus teóricos más tradicionales, Fred David, es conocida como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”⁵. De acuerdo a su estudio, la dirección estratégica, como él la llama, cuenta con tres etapas⁶: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. A continuación una breve descripción de cada una de ellas:

Formulación de la estrategia: “incluye la creación de una misión y una visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir”⁷.

⁵ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México, 2008. p 5.

⁶ Ibíd. p 5.

⁷ Ibíd. p 5.

Implantación de la estrategia: esta etapa corresponde a la aplicación de la estrategia elegida. La implantación “requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas”⁸.

Evaluación de la estrategia: es la etapa final en la cual se obtiene la retroalimentación de la estrategia formulada. Las estrategias pueden cambiar regularmente debido a la variabilidad que pueden tener tanto factores internos como externos. Según David, existen tres actividades que se llevan a cabo en esta etapa de la dirección estratégica⁹:

1. *La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.*
2. *La medición del rendimiento.*
3. *La toma de medidas correctivas.*

Michael Hitt comprende la planeación estratégica como un proceso dinámico “formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio”.¹⁰ De acuerdo a esta definición, el autor basa su análisis en la explicación de la forma en la cual las organizaciones se deben desempeñar para alcanzar una “competitividad estratégica”.

Hitt se fundamenta en el estudio de “dos modelos que indican la información estratégica que la empresa necesita para elegir las medidas que debe tomar para lograr la competitividad estratégica”¹¹. Por una parte, el modelo de “organización industrial” estipula que el entorno externo es el que establece la forma en la cual la empresa debe actuar. El

⁸ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México, 2008. p 6.

⁹ *Ibíd.* p 6.

¹⁰ Hitt, Michael A. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. International Thomson Editores, Sidney, 2004. p 7.

¹¹ *Ibíd.* p 7.

segundo modelo, basado en los recursos de la empresa, sostiene que son dichos recursos los que determinan la estrategia que debe tomar la organización.

El proceso de la administración estratégica como tal, que en cierta forma reúne los dos modelos citados anteriormente, está conformado por una serie de pasos principales para que sea exitoso, según Hitt. En primer lugar, el proceso comienza con un detallado estudio del entorno externo y el ambiente interno de la organización “para poder identificar las oportunidades y las amenazas que existen en los mercados y así determinar cómo utilizará sus competencias centrales para conseguir los resultados estratégicos que desea”¹². Posteriormente, la empresa puede establecer su “misión estratégica”, en la cual establece sus principales objetivos. Teniendo esta información, la empresa podrá entonces proceder a formular e implementar las estrategias pertinentes.

El autor colombiano Humberto Serna define la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”¹³.

Henry Mintzberg se ha caracterizado por desarrollar un enfoque distinto de estrategia. Según él, “los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo”¹⁴. Esto quiere decir que la estrategia no estaría definida por unos planes de acción, como se observó anteriormente, sino que estaría dada por las acciones que realiza la organización en un momento dado.

¹² Hitt, Michael A. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. International Thomson Editores, Sidney, 2004. p 30.

¹³ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica: teoría – metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 3R Editores, Bogotá, 2008. p 55.

¹⁴ Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. 1997. P 3.

Mintzberg define la estrategia fundamentalmente en torno a cinco conceptos: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. De esta forma sustenta su posición, según la cual la estrategia se define de una forma, pero es utilizada por las organizaciones de distintas formas. (Mintzberg, p 5). Antes de proceder a la definición de cada uno de estos conceptos resulta útil mirar la definición que Mintzberg da a la estrategia:

“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”¹⁵.

La estrategia como plan hace referencia a la realización de una guía para abordar situaciones específicas (Mintzberg, p 15). Según establece Mintzberg, las estrategias se desarrollan en todos los casos con un propósito determinado. Adicionalmente, la estrategia también puede constituir una pauta de acción, es decir una medida específica para aprovechar una determinada situación.

Como patrón, la estrategia se refiere al comportamiento que se espera que produzca. Mintzberg establece dos tipos de estrategia como patrón: la deliberada y la emergente. La primera requiere que haya existido una planeación consciente, mientras la segunda se presenta a falta de una estrategia determinada.

La posición hace referencia a “un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente”¹⁶. Y finalmente, la estrategia como perspectiva, indica una manera de percibir el mundo para la organización.

Los enfoques descritos anteriormente se pueden analizar en torno a sus características comunes y a la vez diferenciar de acuerdo a los enfoques empleados, ya que establecen aproximaciones distintas a una misma practica.

¹⁵ Ibid. P 7.

¹⁶ Ibid. P 19.

La teoría de Fred David establece una secuencia que deben seguir las organizaciones para implementar la planeación estratégica. La formulación de la estrategia incluye la identificación de oportunidades y amenazas externas y la determinación de fortalezas y debilidades internas, aspecto que también menciona Humberto Serna en su definición. La implementación de la estrategia corresponde a la aplicación de ciertos compromisos, decisiones y actos –como menciona Michael Hitt- para la ejecución de la estrategia formulada. En este aspecto Henry Mintzberg también coincide, al catalogar la estrategia como plan o guía para abordar situaciones específicas. Finalmente, la evaluación de la estrategia busca una retroalimentación de su ejecución para poder tomar medidas correctivas.

Por otra parte, Henry Mintzberg hace énfasis en la importancia de considerar las acciones específicas de las organizaciones como una estrategia en sí. Mintzberg pretende apartarse de la teoría tradicional en la medida que no solo considera la estrategia como un plan, sino que busca darle otros alcances.

Estos cuatro enfoques sirven como sustento teórico para poder relacionar sus elementos constitutivos con las teorías de mejoramiento sostenido y lograr establecer si existe una relación entre ambas practicas.

3.2. MEJORAMIENTO SOSTENIDO

El mejoramiento sostenido hace referencia a las acciones que deben tomar las organizaciones para lograr optimizar su rendimiento día tras día. La naturaleza cambiante del mercado y la creciente competencia hacen del mejoramiento sostenido una necesidad para las empresas, tal como menciona James Harrington:

“Independientemente de cuan bueno sea usted y de la buena reputación que tengan sus productos o servicios, no puede dejar de mejorar. No puede detenerse. Cuando lo hace, realmente no se ha detenido, sino que retrocede, porque su competencia mejora

constantemente. Lo óptimo debe seguir siendo óptimo, porque si no mejora sólo puede moverse en una dirección: hacia abajo”¹⁷.

Los autores Richard Lynch y Kelvin Cross se aproximan al tema de mejoramiento sostenido desde los patrones de medida del desempeño de las empresas. De acuerdo a su análisis, mencionan que “la mayoría de patrones de medida de la actuación de las empresas son demasiado cortos, demasiado rígidos o se manejan a menudo con la regla del maestro, que más sirve para dar golpes que para motivar”¹⁸. Señalan entonces la necesidad de utilizar patrones de medida más dinámicos y flexibles “que induzcan al mejoramiento continuo de la satisfacción de los clientes, flexibilidad y productividad. Específicamente, las medidas de la actuación deben ayudar a directos y empleados”¹⁹:

- *A medir lo que es importante para los clientes de la empresa.*
- *A propiciar el perfeccionamiento continuo de las actividades, con vistas a superar las expectativas de los clientes.*
- *a desplazar el enfoque de sus organizaciones, para que pasen de ser imperios burocráticos verticales a ser sistemas empresariales horizontales y mejor dispuestos para responder como sea más conveniente.*
- *A acelerar el aprendizaje de las interioridades de las empresas y la creación de un consenso a favor del cambio cuando se modifican las expectativas de los clientes o cuando las estrategias exigen que la organización se comporte de una forma diferente.*

La presente investigación se centrará en analizar tres enfoques de mejoramiento sostenido para lograr identificar tanto sus particularidades como sus semejanzas y poder relacionarlas con la planeación estratégica y determinar si sus componentes son necesarios para llevar a

¹⁷ Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc-Graw Hill. 1999. P 278.

¹⁸ Lynch y Cross. La Mejora Continúa. Ediciones Deusto S.A. 1994. P 17.

¹⁹ *Ibíd.* P 26.

cabo el proceso de planeación estratégica. Estos enfoques son: Seis Sigma, Cuadro de Mando Integral y Reingeniería.

Tanto Seis Sigma como el cuadro de Mando Integral se constituyen como herramientas de las organizaciones para llevar a cabo el mejoramiento continuo, enfocadas principalmente hacia la posibilidad de contar con resultados medibles que permitan la consolidación de objetivos reales. Por otra parte, el enfoque dado por la Reingeniería está encaminado a realizar revisiones constantes de los procesos dentro de la organización para lograr mejoras continuas. La aproximación al mejoramiento continuo desde estas distintas perspectivas permite realizar un análisis completo de esta práctica, ya que estas buscan no solo revisiones permanentes de los procesos para mejorar constantemente –premis principal de Harrington-, sino que también permiten abordar métodos de medición dinámicos y flexibles tal como lo mencionan los autores Lynch y Cross.

3.2.1. SEIS SIGMA

La metodología Seis Sigma, utilizada por primera vez a finales de los años ochenta, se constituye como otro enfoque de mejoramiento sostenido dentro de la organización. Peter Pande, autor de varios libros que tratan sobre Seis Sigma, resalta algunas de las áreas de mejora de dicha metodología como la “satisfacción del cliente, los procesos del negocio, la rentabilidad, la velocidad y la eficiencia en general”²⁰, las cuales son llevadas a cabo mediante el uso de hechos y datos concretos dentro del negocio.

En su libro *¿Qué es Seis Sigma?*, Pande hace una presentación breve y concisa de los elementos y los principios de Seis Sigma. Así mismo, otro texto del mismo autor, titulado “Las Claves de Seis Sigma”, ofrece un análisis más a profundidad no sólo de los elementos constitutivos de Seis Sigma, sino también de su puesta en marcha y adaptación en una empresa.

²⁰ Pande y Holpp. *¿Qué es Seis Sigma?* Mc Graw-Hill. 2002. p 2.

De manera introductoria a la metodología de Seis Sigma, se pueden mencionar ciertas áreas a las cuales, según Pande, van dirigidos los esfuerzos de su implementación. Estas son:²¹

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Reducir el tiempo de ciclo
- Reducir los defectos

El enfoque en estas áreas se presenta de forma intencional, ya que se constituyen como focos principales de ahorro, fidelidad y reputación dentro del mercado. Peter Pande es claro en hacer referencia a esto:

*“Las mejoras en estas áreas normalmente representan grandes ahorros de costes para los negocios, así como oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y constituirse una reputación de empresa excelente en productos y servicios”.*²²

El autor, en su intención de dar claridad a la metodología, establece de forma concreta los elementos que constituyen la metodología de Seis Sigma en seis principios: autentica atención al cliente, gestión orientada a datos y hechos, orientación a procesos, gestión por procesos y mejora de procesos, gestión proactiva, colaboración sin fronteras y búsqueda de la perfección; tolerancia a los errores.

La atención al cliente ha sido prioridad de las empresas desde el surgimiento de la “Calidad Total” en los años ochenta y noventa (Pande, 2002, p 13). Sin embargo, como menciona Pande, muy pocas tomaron con seriedad las políticas que se generaron en dicho sentido. Seis Sigma cuenta con un elemento fundamental que orienta sus medidas directamente al cliente. *“Las mejoras Seis Sigma se definen por su impacto en la satisfacción del cliente y por su valor”*²³, y por tal razón el autor sitúa este elemento como prioridad para la metodología.

Un segundo elemento constitutivo de Seis Sigma tiene que ver con la gestión orientada a datos y hechos. Peter Pande es claro en mencionar que Seis Sigma se preocupa por definir

²¹ Ibíd. p 2.

²² Ibíd. p 2.

²³ Pande, Neuman y Cavanagh. Las Claves de Seis Sigma. McGraw-Hill. 2002. p 13.

las medidas necesarias para valorar el rendimiento, aplicarlas y analizarlas (Pande, 2002, p 14), lo cual garantiza que las decisiones empresariales tengan sustento en datos concretos y reales.

El tercer elemento identificado por el autor es el enfoque de la metodología Seis Sigma a los procesos de la organización. En palabras propias del autor, se puede observar la importancia y relevancia se le otorga a los procesos:

*“En Seis Sigma, la acción está en los procesos. Ya se trate del diseño de productos y servicios, de medir el rendimiento, de mejorar la eficacia y la satisfacción del cliente, o incluso de hacer que la empresa funcione, Seis Sigma sitúa al proceso como vehículo clave del éxito”.*²⁴

La gestión proactiva es otro aspecto dentro de los principios de Seis Sigma. El autor lo describe como la capacidad de anticiparse a los acontecimientos, lo cual es opuesto a ser “reactivo”, o reaccionar después de ocurridos los hechos (Pande, 2002, p 14). En este sentido Seis Sigma se centra en formas de prevenir problemas y tener capacidad de autocrítica constante frente a los procedimientos de la organización.

La colaboración dentro de Seis Sigma resulta fundamental para su buen funcionamiento. *“Seis Sigma amplía las oportunidades de colaboración a medida que el personal aprende cómo encajan sus roles en la imagen global y puede reconocer y medir la interdependencia de las actividades en todas las partes de un proceso”.*²⁵ En este sentido, en la medida que se facilite la colaboración de los miembros dentro de la organización se logrará satisfacer el principio fundamental de dar satisfacción al cliente.

Finalmente, Seis Sigma está encaminado a una búsqueda constante de la perfección, teniendo en cuenta la colaboración de los distintos miembros de la organización. La tolerancia al fallo, aunque resulte contradictorio, tal como menciona el autor, en la búsqueda de la perfección, es un elemento esencial ya que presenta la oportunidad de aceptar errores en la medida en que se gestionen numerosas formas de buscar la perfección.

²⁴ *Ibíd.* p 14.

²⁵ *Ibíd.* p 15.

Teniendo claridad en los elementos constitutivos de Seis Sigma, se establecerá según el análisis del autor, la forma en la cual se deben poner en marchas las mejoras presentadas por esta metodología. Mediante esta descripción se pretende mostrar como Seis Sigma constituye un modelo de “mejoramiento continuo”, en cuanto presenta pasos que se llevan a cabo periódicamente dentro de la organización que lo esté implementando.

El primer paso a seguir dentro de la metodología Seis Sigma consiste en *identificar los procesos clave y los clientes principales* de la organización. Este aspecto es conveniente ya que con el transcurso del tiempo, las organizaciones tienden a tener segmentos de clientes más estrechos y productos o servicios más diversos (Pande, 2002, p 59). En segunda instancia, se deben *definir las necesidades de los clientes*, con el objetivo, en términos muy sencillos, de tener la capacidad de brindarles lo que realmente quieren. La tercera etapa o paso, consiste en realizar una *medición del rendimiento actual*, a partir de la forma en la cual se entregan los productos o servicios demandados (Pande, 2002, p 62). El cuarto paso consiste en *dar prioridad, analizar e implantar las mejoras* necesarias de acuerdo al análisis previo, y tal como menciona el propio autor, comenzar a obtener los beneficios de la metodología Seis Sigma. Finalmente, la etapa cinco se centrará en *extender e integrar el sistema Seis Sigma*, es decir la necesidad de gestionar los procesos para tener la capacidad de alcanzar el rendimiento propuesto por la metodología Seis Sigma.

Como se pudo observar, la puesta en funcionamiento de la metodología Seis Sigma tiene las características de un proceso de mejoramiento continuo dentro de la organización. Desde el cliente externo, hasta los procesos internos, busca crear una mejora constante que permita consolidar objetivos reales y medibles para la empresa. A continuación se expondrá un enfoque posterior a Seis Sigma que permitió generar mejoras continuas a través de las mediciones constantes de rendimiento de la organización.

3.2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de Mando Integral introducido en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton se constituye como una forma de traducir los objetivos estratégicos de una organización en

un conjunto de medidas de rendimiento en diversos aspectos (Harvard Business Review, p 161). Los autores Norton y Kaplan, en su libro titulado Cuadro de Mando Integral, exponen las principales características de esta herramienta y resaltan su utilidad para las organizaciones. El alcance del cuadro de Mando Integral permite crear indicadores o mediciones para monitorear los objetivos planteados en la planeación estratégica.

De acuerdo a Norton y Kaplan, el modelo financiero tradicional para valorar el rendimiento de las empresas no era suficiente para lograr encaminar a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos de largo plazo enmarcados dentro de la estrategia. Como bien mencionan, las compañías en la actualidad deben tener muy claros sus objetivos y la forma de alcanzarlos pues se encuentran en un entorno de constante cambio y creciente competencia (Norton y Kaplan, p 14). En este contexto introducen el Cuadro de Mando Integral, el cual “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”²⁶.

Los autores hacen especial énfasis en un nuevo marco en el cual se desenvuelven las empresas. Ellas han pasado de una competencia industrial a una competencia de la era de la información. Según ellos, con la aparición de la era de la información, “las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros”²⁷. Algunas características de este nuevo marco incluyen los vínculos estrechos con clientes y proveedores, la segmentación de los clientes, las funciones cruzadas y la innovación. Estas características han impulsado a Norton y Kaplan en el diseño del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de tener una visión más completa en la forma como las compañías deben implementar su estrategia.

El Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro perspectivas que “permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las

²⁶ Norton y Kaplan. Cuadro de Mando Integral. Harvard Business School Press. 2000. P 14.

²⁷ *Ibíd.* p 15.

más suaves y subjetivas”²⁸. Estas perspectivas son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento.

La perspectiva financiera es utilizada principalmente para resumir las consecuencias económicas de forma retroactiva (Norton y Kaplan, p 39). Usualmente las compañías presentan informes periódicos acerca de los resultados financieros obtenidos en un tiempo determinado. Esto, por supuesto, contribuye en la consecución de los objetivos a largo plazo de la organización.

La perspectiva del cliente se centra en identificar los segmentos tanto de mercado como de cliente en los que la compañía competirá y la forma en la cual se abordarán. Esta perspectiva “permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados”²⁹. Cabe resaltar que mediante esta perspectiva las organizaciones tendrán la capacidad de seleccionar medidas para retener y ampliar los negocios con sus clientes (Norton y Kaplan, p 98). Estas medidas incluyen:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y reputación

En la perspectiva del proceso interno, se busca identificar los procesos de mayor impacto de la organización. Mediante esta labor las unidades de negocio podrán:³⁰

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los mercados seleccionados, y

²⁸ Ibíd. p 39.

²⁹ Ibíd. p 76.

³⁰ Ibíd. p 40.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La característica diferenciadora, tal como mencionan los autores, entre los enfoques tradicionales de procesos y la del Cuadro de Mando Integral, consiste no solo en mejorar los procesos existentes sino también identificar posibles procesos nuevos. Una utilización adecuada de esta perspectiva permitirá satisfacer las expectativas de los clientes seleccionados (Norton y Kaplan, p 107).

En la perspectiva de formación y crecimiento se desarrollan los objetivos a cumplir para que la organización obtenga un crecimiento en el largo plazo. Estos objetivos proporcionan la infraestructura -entendida como personas, sistemas y procedimientos- para alcanzar los objetivos propuestas por las perspectivas anteriores (Norton y Kaplan, p 42).

Norton y Kaplan logran identificar ciertas características en cada una de las perspectivas, que son tenidas en cuenta por las organizaciones al utilizar el Cuadro de Mando Integral. Estas son:³¹

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

El Cuadro de Mando Integral se constituye entonces como una herramienta innovadora y completa en el seguimiento preciso que se hace de los objetivos trazados en la planeación estratégica. Sin embargo, los análisis cuantitativos por si solos no resultaban suficientes en

³¹ Ibid. P 55.

la búsqueda constante de mejoras dentro de la organización. Esta premisa se fortaleció con el surgimiento del enfoque de Reingeniería a mediados de los años 90.

3.2.3. REINGENIERÍA

Un enfoque interesante y a la vez controversial acerca del mejoramiento sostenido nos presentan los autores Hammer y Champy, quienes en su libro Reingeniería mencionan la forma como las organizaciones pueden llevar a cabo un mejoramiento a través del rediseño o cambio de los procesos dentro de la organización. Interesante porque explora un camino distinto al que usualmente expone el mejoramiento sostenido y controversial porque requiere de un alto grado de riesgo e innovación por parte de las organizaciones.

La reingeniería, definida formalmente por Hammer y Champy, “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”³². Esta definición, de acuerdo al análisis de los autores, tiene cuatro palabras claves: fundamental, radical, espectacular y procesos. La palabra fundamental hace referencia a la forma en la cual el dueño de un negocio debe hacer la revisión de sus procesos. Es indispensable que éste se pregunte sobre el funcionamiento de su compañía en niveles muy básicos como el qué y el porqué del negocio (Hammer y Champy, p 34). La palabra radical para los autores significa rediseñar y llegar a la raíz de las cosas. En sus propias palabras: “rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo”³³. La palabra espectacular alude a los grandes saltos en rendimiento que conlleva la reingeniería. Finalmente, con la palabra procesos los autores buscan resaltar la idea de “proceso global”. Esto quiere decir que los procesos, según ellos, deben contar con una mirada macro y no únicamente centrada en los detalles.

Hammer y Champy sustentan su teoría de acuerdo a las nuevas realidades que están enfrentando las compañías en la actualidad. Estas nuevas realidades a las que hacen

³² Hammer y Champy. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. 1994. P 34.

³³ *Ibíd.* P 35.

referencia los autores tienen que ver con la creciente competitividad y el cambiante mercado en el cual se encuentran las empresas en la actualidad. Son vehementes y claros al afirmarlo:³⁴

Súbitamente nos encontramos en un mundo distinto. La actual crisis de competitividad global que afrontan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios. En verdad, ya ni siquiera podemos contar con un ciclo previsible de los negocios – prosperidad seguida de recesión, seguida por renovada prosperidad – como contábamos antes. En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible - ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, ni tasa de cambio tecnológico, ni naturaleza de la competencia.

Los autores analizan tres fuerzas principales a las cuales atribuyen las “nuevas tendencias” que se mencionan anteriormente: Clientes, competencia y cambio. En primer lugar, es evidente el posicionamiento prioritario de los clientes en el mercado. En un mercado con gran competencia, los clientes están en condiciones para exigir mucho más que antes y esperan no sólo productos diseñados para sus necesidades, sino también a obtener atención personalizada por parte de los vendedores (Hammer y Champy, p 19). Así mismo, la competencia se enmarca como otra gran fuerza que se ha intensificado en los últimos años. Las compañías se enfrentan a rivales con productos y servicios muy similares por lo cual se hace necesaria la búsqueda de factores diferenciadores. Finalmente, el cambio se presenta como un elemento constante dentro del mercado. La globalización, la tecnología y la competencia son solo algunos de los factores que hacen que el mercado se encuentre en constante evolución.

La Reingeniería marca entonces una diferenciación con respecto a los enfoques de Seis Sigma y el Cuadro de Mando Integral, en la medida que sugiere que los procesos se estén revisando y rediseñando constantemente para poder alcanzar mejoras constantes dentro de la organización.

³⁴ *Ibíd.* p 18.

4. METODOLOGÍA

La presente investigación contó con una serie de pasos y procedimientos concretos para cumplir tanto con los objetivos específicos como con el objetivo general. Algunos fueron inclusive modificados sobre la marcha con el propósito de lograr mayor claridad en cuanto al alcance de la investigación.

En primer lugar, se revisaron cuidadosamente los conceptos de planeación estratégica y mejoramiento sostenido planteados por varios autores. Se tuvo que procesar una gran cantidad de bibliografía para poder establecer si existían metodologías distintas para ambas prácticas. Tras esta búsqueda, se seleccionaron los autores pertinentes para continuar con la investigación.

En segunda instancia, tras una lectura completa de los autores seleccionados, se realizó una síntesis de las características principales tanto de la planeación estratégica como del mejoramiento sostenido. Posteriormente, estas características fueron contrastadas para semejanzas entre ambas.

En tercer lugar, se verificó la existencia de autores que contradecían la teoría tradicional de planeación estratégica para poder contar con un marco más amplio de su alcance. En este paso se contrastaron dichas posturas con las previamente seleccionadas.

Finalmente, y de acuerdo a los elementos comunes observados entre ambas prácticas, se procedió a determinar si los componentes de mejoramiento sostenido eran necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados de la presente investigación será presentado desde dos perspectivas. En primer lugar se resumirán las principales características tanto de planeación estratégica, como de mejoramiento sostenido, teniendo en cuenta las perspectivas seleccionadas. Posteriormente se indagará si las características comunes de los enfoques de mejoramiento sostenido –Seis Sigma, Cuadro de Mando Integral y Reingeniería- son necesarios para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica dentro de las organizaciones.

La planeación estratégica se caracteriza por ser una práctica utilizada para la formulación e implementación de objetivos específicos para poder alcanzar ciertas metas propuestas en el mediano plazo. De acuerdo a las teorías analizadas anteriormente, la estrategia contempla tanto la misión y la visión de las organizaciones, como un análisis de las oportunidades y las amenazas externas a ella. Así mismo, requiere de una alineación por parte de los miembros de la organización en función de la consecución de las metas propuestas, la cual puede ser direccionada a través de la distribución de recursos, el diseño de políticas o simplemente a través de compromisos adquiridos.

En términos generales, este enfoque tradicional de la planeación estratégica esta dado por la identidad de la organización (misión y visión), un análisis de las fortalezas y debilidades interno y de las oportunidades y amenazas externas. Sin embargo, teorías como las de Henry Mintzberg se refieren a la estrategia como una práctica espontánea, dada por cada una de las acciones que toman las organizaciones en un momento determinado. Esta espontaneidad será otro factor a considerar dentro de las características de la planeación estratégica.

El mejoramiento sostenido, sustentado por tres enfoques en particular –Seis Sigma, Cuadro de Mando Integral y Reingeniería- cuenta con ciertas características comunes que sirven para realizar su análisis: el cliente, los procesos y el entorno.

En primer lugar, los tres enfoques hacen referencia en la importancia del cliente en los procesos de mejoramiento. Para Seis Sigma, el cliente es una de las principales áreas a la cual van dirigidos sus esfuerzos ya que se constituye como un foco de fidelidad dentro del mercado. El Cuadro de Mando Integral cuenta con una perspectiva del cliente dentro de sus cuatro grandes puntos de referencia. Dentro de esta herramienta el cliente se constituye como un indicador clave con respecto a características de satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, así como una prioridad para determinar las propuestas de valor añadido de los productos o servicios ofrecidos. Finalmente, la Reingeniería está sustentada de acuerdo a las nuevas realidades que enfrentan las compañías, entre las cuales aparecen los clientes.

En segundo lugar, tanto Seis Sigma, el Cuadro de Mando Integral y Reingeniería, mencionan los procesos como el camino principal para lograr un mejoramiento sostenido. La orientación a procesos es uno de los elementos que constituyen la metodología de Seis Sigma. Esta puede incluir tanto el diseño, como la mejora en el rendimiento o la eficiencia de los procesos. El Cuadro de Mando Integral busca también identificar los procesos de mayor impacto para la organización con el propósito de generar propuestas de valor para los clientes y satisfacer las expectativas de los accionistas (Norton y Kaplan, p 40). La Reingeniería se enfoca principalmente hacia el rediseño o cambio de los procesos para llevar a cabo un mejoramiento dentro de la organización.

Finalmente, el entorno se ha convertido en un factor clave para llevar a cabo un mejoramiento sostenido. En Seis Sigma, la satisfacción del cliente y la reducción de los defectos en los procesos van estrechamente ligados a un posicionamiento dentro del mercado, por lo cual es necesario tener en cuenta el entorno. Norton y Kaplan, en el Cuadro de Mando Integral enfatizan la necesidad de las compañías de tener en cuenta el entorno al momento de trazar sus objetivos y la forma de alcanzarlos, ya que este se encuentran en un entorno de constante cambio. La Reingeniería se sustenta en las nuevas realidades con respecto a la creciente competitividad y mercado cambiante, razón por la cual el entorno es fundamental en su análisis.

La mirada a las características tanto de la planeación estratégica como de mejoramiento sostenido permite identificar ciertas semejanzas entre ambas prácticas. En primer lugar, tanto la planeación estratégica como el mejoramiento sostenido exponen la necesidad de utilizar sistemas de medición para evaluar su efectividad y tomar medidas correctivas. Este hecho es mencionado por Fred David en referencia a la etapa de evaluación de la estrategia, e implementado por el enfoque Seis Sigma y el cuadro de Mando Integral concernientes al mejoramiento.

Un segundo aspecto en común entre la planeación estratégica y el mejoramiento sostenido es el enfoque hacia los procesos. Aunque es más visible en el caso del mejoramiento, ya que los tres enfoques vistos anteriormente hacen referencia a ellos, Michael Hitt también los menciona como parte de un modelo de información que las empresas necesitan para elegir las medidas que guíen su estrategia (Hitt, p 7). En su modelo de recursos de la empresa, hace referencia al funcionamiento interno de los procesos de la organización como factor de gran importancia en el momento de establecer la estrategia.

Sin embargo, el aspecto más importante que tienen en común ambas prácticas es el papel fundamental que juega el entorno en cada una de ellas. Para la planeación estratégica, y según lo mencionan David, Hitt y Serna, es fundamental analizar no solo el ambiente interno de la organización sino también identificar las oportunidades y amenazas de su entorno. Con respecto al mejoramiento sostenido, los tres enfoques coinciden –y en especial la Reingeniería- en la creciente competitividad y volatilidad del mercado y por ende la necesidad de considerarlo como un aspecto a tener en cuenta.

6. CONCLUSIONES

Al llevar a cabo la presente investigación, se buscó determinar si en los modelos teóricos analizados, los componentes de mejoramiento sostenido son necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica. Tras realizar un trabajo de descripción de ambas prácticas y una posterior comparación de los elementos constitutivos de ambas, para encontrar sus semejanzas e intentar determinar su relación, se puede concluir:

- Los enfoques seleccionados con respecto a ambas prácticas establecen ciertas semejanzas en relación a su forma de implementación.
- Los componentes de mejoramiento sostenido identificados en la investigación – clientes, procesos y entorno- pueden resultar de gran utilidad para la planeación estratégica en tanto refuerzan el énfasis en los procesos como fuente de información para la elección estratégica y posicionan al entorno como un factor clave para un análisis previo a la formulación de la estrategia. El componente referente al cliente, mencionado en el mejoramiento sostenido, puede servir como un enfoque novedoso con el propósito de articular acciones internas para direccionar esfuerzos hacia el cliente. En este sentido, la relación entre planeación estratégica y mejoramiento sostenido, puede llegar a contribuir de manera positiva en la organización.
- Sin embargo, aún cuando los componentes de mejoramiento sostenido resulten útiles, los resultados hallados carecen de contundencia para afirmar que son necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México, 2008.

HAMMER y CHAMPY. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. 1994.

HARRINGTON, H. James. Administración Total del mejoramiento continuo. Mc-Graw Hill. 1997. P 11.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc-Graw Hill. 1999.

HILL, Charles W. L. Administración estratégica un enfoque integrado. McGraw Hill, Bogotá. 1996.

HITT, Michael A. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. International Thomson Editores, Sidney, 2004.

LYNCH y CROSS. La Mejora Continúa. Ediciones Deusto S.A. 1994.

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. 1997.

NORTON y KAPLAN. Cuadro de Mando Integral. Harvard Business School Press. 2000.

PANDE, NEUMAN Y CAVANAGH. Las Claves de Seis Sigma. McGraw-Hill. 2002.

PANDE y HOLPP. ¿Qué es Seis Sigma? Mc Graw-Hill. 2002.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: teoría – metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 3R Editores, Bogotá, 2008.