

HECTOR JORGE DUARTE

ID UB5609HPS11749

FUNDAMENTALS OF KNOWLEDGE II

THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION

by

Robert S. Kaplan and David P. Norton

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

Summer 2008

European Union

THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION

Robert S. Kaplan & David P. Norton

Los autores de éste artículo proponen cinco puntos de partida, a saber:

- 1) Traducir la estrategia en términos operativos.
- 2) Alinear la organización con la estrategia.
- 3) Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días.
- 4) Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- 5) Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte.

Vayamos por partes.

TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERATIVOS.

Miguel Alonso Baquer, en su libro “¿En qué consiste la estrategia?” establece cinco proposiciones en orden a entender mínimamente la estrategia.

1. El objeto de la estrategia es el *decir de un hacer*.
2. La forma de la estrategia consiste en *la lógica de la acción*.
3. La materia de la estrategia se percibe como *el arte de la distancia*.
4. La estructura de la estrategia está latente en *la concepción de planes de operaciones*.
5. El contenido de la estrategia se hace patente en *la conducción de los ejércitos hacia sus objetivos*.

Intentaré aproximar estos conceptos a los descritos por Kaplan y Norton.

1. Mapas de estrategia

Sirven para describir la estrategia de la organización desde un gráfico, al mismo tiempo que la hace comprensible a primera vista. Incluyen un detalle de las relaciones entre clientes, accionistas y procesos de negocios. Hacen que todos dentro de la organización comprendan el panorama general y visualicen en qué parte se encuentra cada quien.

2. Tablero de comando

Propone cuatro puntos para evaluar el desempeño de la organización, desde diferentes perspectivas:

- a) **Financiera:** si tenemos éxito, ¿cómo nos verán nuestros accionistas?.
- b) **Interna:** ¿en qué procesos debemos sobresalir?.
- c) **Cliente:** para alcanzar nuestra visión, ¿cómo deberíamos tratar a nuestros clientes?.
- d) **Aprendizaje/crecimiento:** ¿cómo debemos aprender y mejorar?.

En los negocios, como en la guerra, la estrategia se refiere a un saber que busca el modo más adecuado de satisfacer fines con el empleo de medios. Esta pretensión así buscada no es algo que pertenezca sólo a la estrategia. Es lo característico de cualquier comportamiento racional, y mucho más si tiene que ver con los negocios. Lo específico de la estrategia viene desde el modo en cómo se dice o expresa su quehacer, de la manera peculiar que tiene de hacerse cargo de su objeto que enuncia la forma operativa que preside las operaciones (militares, económicas, comerciales, etc.) La estrategia requiere una descripción previa, ajustada a la situación, y un análisis preciso de los componentes que entrarán a la acción (clientes, accionistas y procesos de negociación). Paul Ricoeur en el “Discurso de la acción”. Escribe que *“el decir de un hacer puede ser aprehendido en varios niveles; nivel de los conceptos puestos en juego en la descripción de la acción; nivel de las proposiciones donde la propia acción llega a enunciarse; nivel de los argumentos en el que se articula una estrategia de la acción”*. Si trasladamos esto al Tablero de comando, tendríamos que: en el nivel de los conceptos podríamos insertar el punto d) Aprendizaje/crecimiento. Aprender y mejorar requiere describir acciones diarias que nos enriquecen en cuanto a experiencia. Luego invita a la acción. Uno si aprende algo es para ponerlo en práctica, es decir, crear una interrelación con el medio en una mutua modificación de hábitos y creencias. En el nivel de las proposiciones podríamos insertar el punto c) Cliente. No sólo ganar clientes, sino cómo tratarlos -para mantener su fidelidad- es una cuestión vital para la supervivencia comercial. El enunciado: ¿cómo deberíamos tratar a nuestros clientes?, implica una propuesta de mejoramiento, y de preocupación por el futuro. No hay empresa que se mantenga en pie si subestima o infravalora su cartera de clientes. En el nivel de los argumentos, en el que articula una estrategia para la acción, podríamos insertar los puntos a y b) Financiera e interna. Una parece correlativa de la otra: si queremos tener éxito con nuestros accionistas, ¿en qué procesos debemos sobresalir?. Los propósitos (en este caso, comerciales), respecto de la estrategia, se aprehenden en el más alto de los niveles: el conceptual. Las resoluciones (en este caso, logísticas, porque se subordinan a lo que establezca el directorio de marketing) se articulan en el nivel más bajo: el argumental. Sólo las decisiones estratégicas se enuncian en el nivel intermedio: el proposicional. Son tres

formas de decidir (proposicional, argumental y conceptual) escalonadas en el tiempo. Lo primero es el propósito: cómo tener éxito. Lo segundo es el diseño estratégico: ¿en qué debemos sobresalir?. Lo tercero es la resolución: para alcanzar nuestra visión, ¿cómo deberíamos tratar a nuestros clientes?. Si se observa bien, los parámetros del Tablero de comando: **Objetivos, Medidas, Metas e Iniciativas** pueden incardinarse en esta estructura. En primer lugar porque los objetivos son de dominio exclusivo de la estrategia; en segundo lugar porque las medidas forman parte de la resolución de metas y, en tercer lugar porque las iniciativas son del dominio del argumento a largo plazo (lo que también puede incluirse entre los objetivos estratégicos): ¿cómo alcanzamos el éxito frente a nuestros accionistas?. Esto podría relacionarse con *el decir de un hacer* de Baquer.

ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA

Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen sus barreras comunicacionales y crean un ambiente donde se desarrolle sinergia. Desde esta definición podemos relacionar las actividades empresariales con un mundo interconectado, que atiende y resuelve los distintos problemas que se originan en el proceso de producción, marketing y comercialización. Si estuviéramos en guerra se podría decir que la sinergia es el “pozo común” en que beben los estrategas a la hora de diseñar sus acciones. Escuchemos a Baquer: *“La estrategia percibe juegos. No se ocupa de combates ni de debates. Cuando aparece la realidad del combate, el estratega se echa en brazos de la Táctica y cuando irrumpe el debate, el estratega se entrega a la Política. La estrategia, el juego estratégico, dura mientras dure el juego de acciones. Una dialéctica de golpes no es estrategia, sino táctica. Una dialéctica de razones no es estrategia, sino política. Sólo la dialéctica de voluntades es estrategia”*. Estas sinergias contribuyen al desarrollo de un plan operativo superior. Queda claro que un estratega debe valorar todas las opciones para una mejor contribución al pensamiento militar, que en el caso que nos ocupa en el presente artículo sería lo que los autores incluyen en el Tablero de comando, a saber:

- 1) Los valores, creencias, ideas o asuntos que forman la cultura corporativa.
- 2) La diferencia entre acciones dirigidas y ordenadas a nivel corporativo, y las acciones que emprende cada unidad por sí misma.

La lógica de la acción y de las ideas está en el corazón del conjunto de conocimientos que llamamos *Estrategia*. En el nivel empresarial, ninguna unidad parte de cero. O lo que es lo mismo: toda estrategia de venta (por mencionar una parte del conjunto) se apoya, a su vez, en otras experiencias históricas, contribuyendo a la creación de una red de sinergia. Por lo tanto la contribución en ese campo crea un “saber común” que actúa como una fuerza impulsora. *“Digamos, en términos de sistema -explica el lógico*

Ricoeur- *que llevar a cabo una acción es producir el estado inicial de un sistema, poner en movimiento un sistema que es un fragmento de la historia del mundo en el cual está completamente determinado el curso del desarrollo*". Para "poner en movimiento un sistema" (de índole empresarial) hace falta, además de la voluntad, la reunión de saberes (que lo otorga la sinergia: entendida como cúmulo de experiencias) y la unidad del discurso. Por eso en los Tableros de comando, los autores subrayan la importancia de compartir procesos comunes de negocios, compartir bases de datos y que los conocimientos adquiridos puedan ser aprovechados por otras partes. Se trata, pues, de un anclaje en el nivel de la estrategia común. O como dije anteriormente, el "pozo común" donde todos concurren a intercambiar y aprender. Y es así como, según Kaplan y Norton, se construye una cultura basada en las mejoras continuas, se expanden las oportunidades de compartir el capital intelectual, se desarrollan nuevos niveles de integración y se optimizan todos los procesos. Esto podría relacionarse con *la lógica de la acción* de Baquer.

HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA TRABAJO DIARIO DE TODOS

Todos los empleados deben comprender la estrategia de la organización, y se espera de ellos que hallen formas mejoradas de hacer su trabajo diario de manera que contribuyan al éxito de la estrategia. Kaplan y Norton aconsejan que se realicen competencias para medir quien ha obtenido los mejores resultados, y en base a eso otorgar recompensas, dejar que cada empleado se construya su propio Tablero de comando (evaluando así sus logros personales) e introducir nuevas metas que vinculen directamente lo que hacen los empleados con los fines generales de la empresa. O sea: los fines de la empresa conforman el nivel de la estrategia y las operaciones de los empleados el de la táctica. Este último nivel operacional es el que verdaderamente importa. Si no, no hay estrategia que valga. La táctica es una ciencia de la acción y forma unos conocimientos que se enriquecen en cada generación por acumulación de experiencias. Que es lo que quería demostrar. Por lo tanto yo modificaría la orden de crear conciencia estratégica y hacer hincapié, entre el personal, sobre la importancia de dominar la ciencia de la táctica, la lógica de la acción, que es -en definitiva- la que moverá los objetivos de la estrategia hacia el fin deseado. Imagínense un ejército con muchos estrategas dispuestos a trazar 1.000 planes de guerra, pero sin tácticos que los lleven a cabo. Es como una tribu donde sólo existen caciques, ¿entonces quién arroja la lanza?. Esto podría relacionarse con *La conducción de los ejércitos hacia sus objetivos* de Baquer.

HACER DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO

En consonancia con su teoría, Kaplan y Norton insisten en hacer de la estrategia una parte integral de la empresa. Para ello proponen asociar la estrategia al presupuesto y adaptarse a los procesos. En el primer caso establecen dos parámetros: 1) el presupuesto operativo, que podría incluirse en el nivel de la táctica (ganar clientes, responder a las condiciones del mercado, etc.) y, 2) un presupuesto estratégico, centrado en fondos a largo plazo y en la oportunidad de negocios que no generarán ingresos en lo inmediato, pero que pueden aumentar las expectativas de crecimiento. Ellos confían en probar la estrategia mediante:

- 1) El estudio del impacto del mercado mundial, cuyas condiciones cambiantes tienen profunda influencia en la empresa. Para ello sugieren actualizar permanentemente la estrategia.
- 2) La identificación y apoyo de estrategias emergentes, que guarda relación con la sugerencia de convertir a todos los empleados en estrategias mediante la confección de sus propios Tableros de comando.
- 3) El empleo analítico de simulaciones y suposiciones, a través de mapas estratégicos y Tableros de comando, que configuren probables escenarios, con sus causas y efectos. Esta es la parte que mejor se adapta a la estrategia de guerra, aunque no es infalible. Una cosa es imaginar cómo será el enemigo y cómo actuará ante determinados estímulos, y otra muy distinta es enfrentarse a él en el campo de batalla. Hay que irse con mucho cuidado.

De todas maneras el planteamiento es correcto. Nadie, y las empresas menos que nadie, pueden funcionar sin los correspondientes análisis estratégicos. Ello requiere un elevado grado de abstracción e imaginar cómo será el mercado en un futuro no muy lejano. Para ello se necesitan análisis estadísticos, proyecciones y cuadros de situación. De todas maneras, la visión de conjunto elevada y penetrante, que sólo la estrategia puede proporcionar, no procede del cálculo sino de la habilidad del actor. Es la parte del arte militar que más se resiste a la conversión en ciencia. Por eso no puede abusarse de mapas estratégicos y Tablero de comando si no existe esa inspiración, esa especie de óleo sagrado de Samuel, que hace que sólo unos pocos dominen el arte de la estrategia con insuperable calidad. Tal como dice Francisco Villamartín, en su libro "Nociones del arte militar": *"El plan general de una campaña es obra de la estrategia, el de una batalla pertenece a la táctica; la primera es esencialmente especulativa, la segunda práctica... aquella decide y medita y ésta obedece y ejecuta... La estrategia traza las líneas... la táctica ordena las tropas... el sentimiento es aquí la estrategia, la ejecución la táctica"*. Esto habla claramente de la necesidad que tenemos de los hombres que prefieren guiarse por sus intuiciones, sin menospreciar la estadística, antes que por los números. Incluso en el mundo de los negocios. Cuando el director de la rama británica de la compañía de grabaciones DECCA rechazó, en 1962, la oportunidad de grabar a Los Beatles aduciendo que *"no nos gusta su sonido y esa música de guitarra está en decadencia"* estaba cometiendo un error histórico. Le faltó

“olfato”. Visto desde la perspectiva del tiempo ésa decisión fue fatal. DECCA no se sobrepuso y, a raíz de otros errores (aunque no de tan grueso calibre), prácticamente desapareció del mercado. La estrategia es, pues, el arte de imaginar y prevenir dentro de un marco temporal y espacial. Imaginar no sólo el momento actual, sino el futuro. Ver más allá de nuestras narices. Esto podría relacionarse con *el arte de la distancia* de Baquer.

PROMOVER UN LIDERAZGO EFECTIVO

Entre los muchos consejos que Kaplan y Norton dan para la promoción de un liderazgo efectivo, me quedo con el de la creación de sistemas de gerencia estratégica, donde entre otras cosas, fomenta el diálogo en la organización, promueve el aprendizaje y otorga cierto poder al personal. La estrategia se estructura en el tránsito que va desde la concepción de un sistema hasta la conducción de los planes para hacerla posible. En el nivel de la *conducción* hay que ubicar a aquéllos que -entre el personal- hayan demostrado un liderazgo efectivo en orden a resolver problemas y proponer desafíos. También se les debe exigir la planificación de operaciones destinadas a consolidar la empresa. Estos líderes deben aprender a concebir planes de expansión y abarcar, con su mirada, el presunto estado del comercio internacional, trazar las líneas más adecuadas para su proyección y dirigir a sus respectivos subordinados sobre los puntos decisivos del mercado. Esto podría relacionarse con *la concepción de planes de operaciones* de Baquer.

CONCLUSION

A tono con el discurso de David P. Norton y Robert S. Kaplan, otro Robert -en éste caso Robert D. Kaplan- en su libro “The Return of the Ancient Times”, en el capítulo IX, titulado: “El mundo de Aquiles: soldados antiguos, guerreros modernos”, dice: *“Quizá más que en cualquier otra época, el estadista del futuro tendrá que controlar sus emociones, por cuanto habrá muchas cosas con las que irritarse (...) Todos los pasos diplomáticos serán también militares, a medida que la separación artificial entre las estructuras civiles y los mandos militares, que ha sido una característica de las democracias contemporáneas, siga desvaneciéndose. Volveremos a los liderazgos unificados del mundo antiguo y de los primeros tiempos de la modernidad, lo que Sócrates y Maquiavelo identificaron como una verdad fundamental en todos los sistemas políticos...”* Si nos fijamos bien, “La organización enfocada en la estrategia” es un llamamiento a la unidad entre líder y empresa. Es también una advertencia para aquellos que, en el ámbito comercial, se resiste a la adopción de esquemas

estratégicos. Acaso el mundo en que nos ha tocado vivir no permite ya actitudes “románticas” e individualistas. Si bien es cierto que el cultivo de personalidades sobresalientes es un recurso extraordinario para la supervivencia de los sistemas, independientemente de su configuración política, las nuevas organizaciones van teniendo conciencia de la importancia de ir “bajando” la estrategia al nivel de los usuarios que, en el caso de las organizaciones comerciales, sería el nivel de los empleados, o sea los que motorizan la empresa. Kaplan y Norton hablan de una “estrategia general unificada” y Robert D. Kaplan, en su libro citado más arriba, habla de “liderazgos unificados”. Creo sinceramente que éste es *quid* de la cuestión. La globalización comporta una especie de unidad entre contrarios, muchas veces saldada con la guerra, pero indicativo del futuro que nos espera. Sólo las organizaciones (llámense Corporaciones multinacionales, o Estados) que se provean de liderazgos “universales” (una forma de volver al Siglo de las Luces) capaces de abarcar, como los viejos enciclopedistas, las tendencias del mundo y sus correctivos, podrán sobrevivir. Admito que es un propósito difícil pero no imposible. Todo es cuestión de encontrar los hombres adecuados y los medios que lo harán posible. ¿Acaso no es lo que Kaplan y Norton nos dicen cuando piden crear conciencia estratégica en todos los niveles de la organización?. Si desde el comercio nos trasladamos a la política, y si visualizamos a la política como una forma de establecer relaciones fructíferas con otros Estados, va de suyo que aquél gobierno que cuente con los mejores estrategias partirá con bastantes ventajas. No en vano en Estados Unidos los “Think Tank” son enormemente valorados. Eso se llama instalarse en el futuro.

BIBLIOGRAFIA

Robert S. Kaplan y David P. Norton. La organización enfocada en la estrategia. Cómo las empresas usan el tablero de comando en el nuevo ambiente de negocios. Resumido.com (2002).

Robert D. Kaplan. El retorno de la antigüedad (la política de los guerreros). Editorial Barcelona, 2002.

Miguel Alonso Baquer. ¿En qué consiste la estrategia?. Ministerio de Defensa de España. Secretaría General Técnica. Año 2000.

Francisco Villamartín. Nociones del arte militar. Ministerio de Defensa. España. Secretaría General Técnica. Año 2001.