

Joaquín Membrado Martínez

METODOLOGÍAS AVANZADAS
PARA LA PLANIFICACIÓN
Y MEJORA

Planificación Estratégica, BSC / Autoevaluación EFQM /
Seis Sigma / ...

Un sencillo enfoque integrado para las PYMES
(con sentido común)

Prólogo de **Eduardo Montes**

Vicepresidente Mundial de Siemens,

Presidente del Consejo de Administración de Siemens, S.A.

Presidente del Club de Excelencia de Sostenibilidad



El contenido del capítulo 2 del libro recoge una interpretación libre del Modelo EFQM de Excelencia en su versión de 2003, recogiendo la definición de cada criterio y los subcriterios del propio Modelo, y las matrices REDER, cuyo Copyright © pertenece a la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Si se desea información, comentarios, dar opiniones sobre el texto puede dirigirse a la dirección del autor:

Joaquín Membrado Martínez
E-mail: jmembrado@estrategiaydireccion.com
www.estrategiaydireccion.es

© Joaquín Membrado Martínez, 2007

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del titular del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.diazdesantos.es>
E-mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 978-84-7978-819-3
Depósito legal: M. 21.575-2007

Diseño de cubierta:
Fotocomposición: Fer Fotocomposición
Impresión: Edigrafos
Encuadernación: Rústica-Hilo

Printed in Spain - Impreso en España

Sobre el Autor

La actividad profesional de Joaquín Membrado se inició en 1975 en Ford España, desde donde pasó en 1981 a IBM España, empresa en la que ocupó los puestos de Director de Business Control, de Planificación de la Demanda y Gestión de Pedidos de Clientes, de Gestión de Procesos y Director de Calidad Total, ambos en la División de Tecnología y Fabricación, siendo responsable directo de implantar la Estrategia Seis Sigma en la División.

En 1991 fundó Calidad y Dirección evolucionada hacia Estrategia y Dirección, empresa que preside en la actualidad, y que cuenta con 75 profesionales y catorce delegaciones en España y Portugal y con acuerdos de representación en Iberoamérica y Centroeuropa.

Estrategia y dirección presta servicios profesionales de formación y consultoría en Autoevaluación EFQM, Estrategia y su despliegue (Balanced Scorecard), Lean, Seis Sigma, Gestión de Innovación, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa, Gestión logística, Gestión de Procesos, Sistemas de Gestión según Normas, Apoyo para Internacionalización y Outsourcing. Además Estrategia y Dirección dispone de la herramienta de Business Intelligence (SMILE), para la construcción del BSC.

Desde su creación en 1991, el Grupo E&D ha prestado servicios de consultoría a más de 1.600 empresas y organizaciones de todos los sectores, ha ayudado a desarrollar más de 50 proyectos de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, ha realizado más de 300 autoevaluaciones EFQM, ha desarrollado más de 14 casos para formación en grandes modelos, ha colaborado para la consecución de 25 premios a la excelencia de prestigio (Europeo, Principe Felipe, Catalán, Nova, etc.), ha ayudado a la certificación de más de 600 empresas, ha formado a más de 14.000 personas en Seminarios de Modelo Europeo, Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, ha impartido formación Seis Sigma para Ejecutivos a más de 500 participantes, ha ofrecido formación a más de 5.000 personas en otros Seminarios de Innovación y Mejora.

Contenido

Sobre el Autor	VII
Dedicatoria	XI
Agradecimientos	XIII
Prólogo	XV

Capítulo 1. Excelencia en la gestión y resultados económicos

1.1. Introducción.....	1
1.2. Autoevaluación EFQM.....	4
1.3. Planificación estratégica.....	5
1.4. Despliegue, medición y mejora de la estrategia: El <i>balanced scorecard</i>	7
1.5. Nuevo Seis Sigma: una estrategia para la mejora	9
1.6. Planteamiento general	12

Capítulo 2. Modelo EFQM de Excelencia

2.1. Introducción al Modelo EFQM: Conceptos fundamentales	15
2.2. Beneficios de la utilización del Modelo EFQM	21
2.3. Liderazgo.....	24
2.4. Política y estrategia	29
2.5. Personas.....	35
2.6. Alianzas y recursos	40
2.7. Procesos.....	44
2.8. Resultados en los clientes	51
2.9. Resultados en las personas.....	53
2.10. Resultados en la sociedad	55
2.11. Resultados clave	56
2.12. Lectura horizontal del Modelo EFQM.....	58
2.13. El concepto REDER y el proceso de evaluación.....	62
2.14. Autoevaluación.....	67
2.15. Autoevaluación y planificación empresarial	72

Capítulo 3. Planificación estratégica

3.1. Estrategia	75
3.2. Evolución del concepto de planificación estratégica	77
3.3. El proceso de planificación estratégica	77
3.4. Análisis del entorno	81
3.5. Diagnóstico interno	93
3.6. Técnicas de diagnóstico	97
3.7. Selección y priorización de las alternativas estratégicas	105
3.8. Estrategias competitivas genéricas	108
3.9. Consideraciones finales sobre la elección de la estrategia	111

Capítulo 4. El despliegue de la estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral

4.1. Introducción.....	113
4.2. Qué es el Cuadro de Mando Integral	116
4.3. Construcción del Cuadro de Mando Integral	118
4.4. Comparación e integración del Cuadro de Mando Integral y del Modelo EFQM de Excelencia.....	123
4.5. El Cuadro de Mando Integral y las tecnologías de la información .	130

Capítulo 5. El nuevo Seis Sigma: una estrategia para la mejora

5.1. Introducción.....	133
5.2. Antecedentes	134
5.3. Qué significó Seis Sigma en sus orígenes	134
5.4. El nuevo Seis Sigma.....	137
5.5. Razones para Seis Sigma	138
5.6. Etapas de un proyecto Seis Sigma – Metodología DMAIC	140
5.7. Implantación de la estrategia Seis Sigma – El papel de la Dirección	144
5.8. Formación Seis Sigma.....	146
5.9. Conclusión.....	149

Anexo: Sistemas de Gestión de la Calidad – ISO 9001:2000 y Modelo EFQM de Excelencia

A.1. Antecedentes históricos	151
A.2. Las Normas ISO 9001:2000.....	152
A.3. Análisis comparativo Modelo EFQM de Excelencia (vs 2003) y la Norma ISO:2000	153
A.4. Utilización del Modelo EFQM y de la ISO 9001: Conclusiones ..	164
Epílogo	167
Bibliografía	169

Dedicatoria

A mis hijos, María y Joaquín, quienes se han integrado plenamente en Estrategia y Dirección y para los que me gustaría que, sin renunciar a su vida independiente, pudieran superar las estadísticas de las empresas familiares y consolidar el proyecto empresarial en la segunda generación.

Agradecimientos

Este libro pretende mostrar de una manera coherente y sencilla la utilidad que tienen, para la planificación y gestión empresarial, metodologías y herramientas que muchas veces se perciben aisladas y mágicas, pero que bien entendidas y adaptadas a cada organización pueden y deben contribuir decisivamente a la mejora de su competitividad.

Al planteamiento y esquema de integración que muestra este libro he llegado fruto de una reflexión personal consecuencia de numerosas experiencias empresariales tanto propias, como consejero, como en los clientes en las que las implantamos.

De ahí que mis agradecimientos vayan a todos aquellos que han hecho posible ese enriquecimiento permanente a lo largo de treinta años de experiencia profesional.

En ese sentido, querría destacar mi etapa inicial en Ford España donde permanecí desde su inicio hasta 1981, y donde tuve la oportunidad de ser Supervisor de Layout y Equipos, e iniciarme en los Grupos de Calidad y Programas de Sugerencias.

Mención especial de agradecimiento merece IBM en general, y la División de Tecnología y Fabricación en particular. La IBM que yo conocí era mucho más que una empresa, y en ella aprendí las ideas básicas que aquí se exponen. Especial mención a su director durante muchos años, José Vicente Muñoz Velert († Febrero 2005).

Agradecimiento especialísimo a los setenta y cinco profesionales que hoy integran el Grupo E&D constituido en 1991 y hoy presente en 14 oficinas en España y Portugal e iniciando una proyección iberoamericana y centroeuropea.

En ese contexto empresarial, agradezco a aquellas personas/empresas que me han permitido ser Consejero de las mismas. Deseo destacar a Vicente Micó, que me permitió participar en el ilusionante proyecto de Kanui, a Juan Perán, Presidente de Pikolinos, quien me nombró Consejero a finales de 2001, y a Pascual y Raúl Royo, que me hicieron Consejero de Royo Group en 2006.

A Motorola, que nos otorgó su confianza en 2002 para convertirnos en «partners» de Motorola University para Seis Sigma en la Península Ibérica.

A las asociaciones a las que pertenecemos, entre las que destaca el Club para la Excelencia en Gestión, al que pertenecemos desde 1993, y a su anterior presidente Eduardo Montes por la amabilidad de prologar este libro. Agradecimiento también al Club para la Innovación de la Comunidad Valenciana, con su presidente Emilio Orta al frente, de cuyos miembros hemos aprendido planteamientos avanzados de Gestión en las Sesiones de Intercambio de Experiencias.

A la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) a donde nos hemos incorporado en 2005, y que es una fuente inagotable de enriquecimiento profesional y personal de las empresas más relevantes de la Comunidad Valenciana. Mención especial para Federico Félix, presidente de AVE durante 10 años, y Francisco Pons, actual presidente, quienes nos han apoyado para la incorporación.

Y finalmente a los más 1.600 clientes de consultoría y catorce mil de formación de Estrategia y Dirección, a quienes hemos tratado de dar valor añadido, y de quienes nos hemos enriquecido con el desarrollo de relevantes proyectos.

A todos ellos mi gratitud

Prólogo

En una época de transformación como la que vivimos hoy en día es necesario cambiar y reinventar muchos aspectos de la gestión para asegurar la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo. Actualmente vivimos en una sociedad global, y por tanto, las compañías encaran un nuevo entorno diferente y complejo con diversas dificultades a las que deberemos hacer frente adaptando nuestras organizaciones de manera rápida y elástica. Por ello, resulta para mí una gran satisfacción prologar este libro que, precisamente con esta finalidad de asegurar la competitividad de las organizaciones y compañías, conjuga de manera lógica y sencilla aspectos fundamentales de la gestión como son la mejora continua, la planificación estratégica, la eficiencia operativa y el enfoque a resultados.

Un modelo de excelencia orientado a la satisfacción de los *stakeholders*, como es el de la EFQM, ofrece también un marco adecuado para el desarrollo de la innovación, pues del diálogo con esas partes interesadas, del conocimiento de sus necesidades y expectativas, surgen nuevas ideas que se transforman en oportunidades por medio de la innovación. Esto resulta ser de una importancia fundamental dado que la innovación constituye el elemento diferenciador más importante y la principal garantía de continuidad para la empresa. Sin embargo, la transformación de las compañías en organizaciones excelentes e innovadoras requiere una aproximación rigurosa, donde herramientas como las descritas en este libro pueden aportar un gran valor. El análisis basado en datos y hechos, la mejora de los procesos, o la correlación entre agentes y resultados, precisan de un soporte metodológico que aporte coherencia y rigor y en el cual la planificación estratégica, el cuadro de mando integral o Seis Sigma son instrumentos valiosos para desplegar una estrategia competitiva e innovadora en la empresa.

Todo esto adquiere aún mayor relevancia cuando pensamos en innovación en un sentido amplio más allá de la innovación estrictamente tecnológica para hablar de la innovación en la gestión. Este tipo de innovación requiere utilizar modelos integradores que permitan lanzar múltiples iniciativas a la vez, asegurando que todas se alinean con la estrategia de la empresa. Innovaciones en la forma de gestionar las personas, en las compras, en

los procesos productivos y de *back office*, en la cadena de suministro, o en cualquier otro ámbito exigen, la mayor parte de las veces, una acción conjunta sobre diferentes agentes, siendo también el resultado obtenido consecuencia de varias acciones coordinadas. Es por ello que son cada vez más necesarios modelos de excelencia que abarquen todas las actividades e iniciativas que realiza una compañía y que faciliten el análisis y la estructuración de los datos para transformarlos en información relevante que permita tomar decisiones, sin que ello esté reñido con el espíritu emprendedor o la intuición, sino como apoyo de ambos.

Por otra parte, también quisiera señalar que como se describe en el libro, las herramientas de gestión tienen que proporcionar la flexibilidad suficiente para adaptarse a las prioridades que en cada momento se requieran. Así, considerando por ejemplo, la planificación estratégica, aún manteniendo la sistemática de recogida de información, su análisis y establecimiento de prioridades, es decir, el método, ha de permitir la incorporación de nuevos requerimientos que emergen continuamente en el entorno empresarial. De esta manera, donde hace unos años se hablaba sólo de accionistas, clientes y empleados, hoy hay otros *stakeholders* como son las ONG, grupos ecologistas, asociaciones de consumidores, comunidades locales, gobiernos, medios de comunicación, administraciones públicas, y un sin fin de nuevos grupos que, directa o indirectamente, influyen en las empresas. Ello obliga al diálogo con ellos y a la integración equilibrada de sus expectativas en la estrategia de la compañía. Considerarlos no como un riesgo potencial sino como una fuente de diversidad, creatividad e innovación, es una apuesta decisiva para las compañías que pretendan liderar el futuro. Y para ello vuelven a ser necesarios modelos de excelencia y herramientas de gestión globales, flexibles y que faciliten la integración.

Por último, quisiera felicitar a Joaquín Membrado por su acierto a la hora de plasmar en este libro ideas y conceptos que reflejan las tendencias más actuales de la excelencia, de una manera clara y asequible, combinando la profundidad de los planteamientos con un carácter divulgativo para cualquier lector.

EDUARDO MONTES

*Vicepresidente Mundial de Siemens,
Presidente del Consejo de Administración de Siemens, S.A.
Presidente del Club de Excelencia de Sostenibilidad*

organización. Así la misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización, y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. De igual modo, será necesario establecer los *valores y principios éticos* que constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

La dirección de la organización debe revisar la efectividad de su liderazgo así como el nivel de conocimiento y aceptación de la misión, visión y valores entre los empleados. Para ello es necesario recabar la información necesaria que puede obtenerse mediante los canales establecidos en el subcriterio 3d. La información recogida deberá ser analizada con regularidad por el equipo directivo, y en función de los resultados obtenidos deberá modificar los planes en marcha y reforzar su posición de liderazgo.

Los líderes deben comprometerse en la consecución de los objetivos marcados y hacer visible ese compromiso a todos los niveles de la organización y fuera de ella, implicándose y apoyando con recursos las activida-

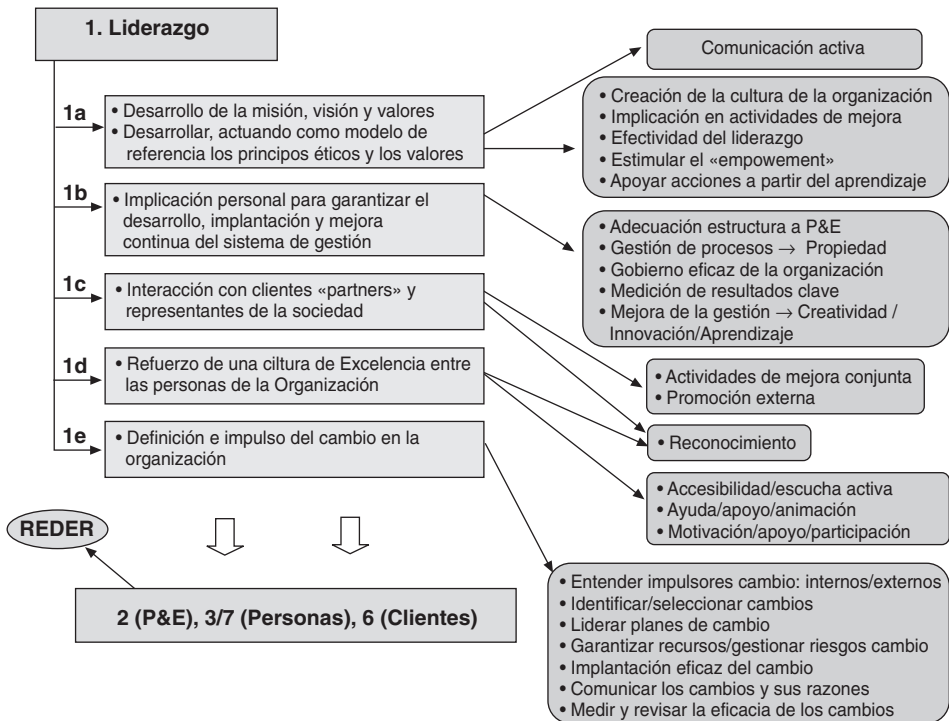


Figura 2.7. Criterio 1: Liderazgo.

des de mejora. En el caso de que el número de proyectos presentados y el coste de los mismos supere las posibilidades de la organización, la dirección deberá definir las prioridades de los mismos.

La dirección también fomentará políticas de «*empowerment*» o asunción de responsabilidades, definiendo unos límites amplios de atribuciones para individuos y equipos. Se fomentará la innovación y creatividad de los empleados, aplicando las propuestas innovadoras e invirtiendo en nuevas tecnologías. Para llevar a cabo todo lo anterior es necesario apoyar y fomentar la formación.

1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

Los líderes deben dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

La gestión de procesos consiste en establecer una organización de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos clave deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. Es conveniente que los resultados de los procesos se revisen periódicamente en el marco de las reuniones a las que asisten miembros del equipo directivo y se tomen acciones cuando se detecten desviaciones en sus indicadores, por supuesto siempre de acuerdo con la política y estrategia de la organización. Para poder llevar a cabo la medición de los procesos es necesario definir los indicadores a utilizar así como el sistema de medida a emplear. También se fijarán objetivos para dichos indicadores.

Los líderes deberán también asegurar que se define e implanta un proceso que permita establecer, actualizar y desplegar la política y estrategia de la organización. Dicho proceso debe incluir el desarrollo de los planes estratégicos y operativos de la organización, su despliegue a todos los niveles, la revisión de los niveles de cumplimiento y la actualización de los mismos para adaptarlos permanentemente a los cambios del entorno o internos.

Para asegurar que la estrategia está siendo efectiva, los líderes establecerán mecanismos de revisión de los resultados clave. Podrá utilizarse un Cuadro de Mando de Indicadores, que se revisará periódicamente al nivel más alto de dirección.

Por último, los líderes deben asegurarse que las bases del desarrollo de la organización están puestas, para ello debe estimular la creatividad y la

innovación, mediante mecanismos como formación, reconocimiento, gestión por objetivos, etc.

1c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad

La organización forma parte de un entorno social en el que existen diversos grupos con interés en la misma, como son sus clientes, accionistas, proveedores, alianzas, agentes sociales o administraciones. La organización debe ser capaz de comprender y satisfacer las necesidades dichos grupos.

Respecto a las relaciones con clientes, es importante la atención personal por parte de la alta dirección a los clientes, de esta forma se recogen con exactitud sus necesidades y expectativas. Por otro lado, los clientes perciben dicha atención personal como un elemento importante dentro de la calidad del servicio, al tener la oportunidad de transmitir a los directivos sus necesidades y expectativas.

Estas relaciones directas deben estructurarse de manera que recojan el mayor número posible de clientes, incluyendo a los más importantes. Estos contactos deben planificarse con antelación, acordando una agenda que debe contener referencias a la calidad, a la atención al cliente y a su satisfacción. Como resultado de estas reuniones se deben de tomar acciones para mejorar las deficiencias encontradas por los clientes. También será responsabilidad de la dirección la promoción de las relaciones de colaboración de sus empleados con los clientes. Algunas posibilidades son la formación de equipos de mejora conjuntos, participación en reuniones de trabajo internas, la colaboración en el diseño de nuevos productos, envío de personal asignado a las instalaciones del cliente, etc.

La dirección debe identificar sus «*partners*» entre proveedores, clientes y otras organizaciones externas, estableciendo alianzas y desarrollando al máximo las relaciones de asociación. Es importante que la dirección participe de forma directa en estas alianzas. Los contactos de la dirección con sus «*partners*» deberán seguir las mismas pautas que los mantenidos con clientes.

Hay que destacar la importancia de las relaciones de los directivos con organizaciones externas y con la comunidad. A nivel individual se valora que los directivos pertenezcan a asociaciones sectoriales, profesionales o de promoción de la calidad, su participación como ponentes en conferencias, cursos o seminarios externos, difusión de la calidad mediante publicaciones. También los líderes deben fomentar estas mismas actividades en el seno de la organización.

Los líderes también deben apoyar las actividades de la organización dirigidas a la mejora del medio ambiente y de la sociedad en general.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

Los directivos son responsables de transmitir la política y estrategia y los objetivos de la organización a todas las personas que la integran, de manera que los entiendan y se apoyen en ellos a la hora de desarrollar su trabajo. Es importante que sea la alta dirección quien lidere las comunicaciones, dando de esta forma la entidad e importancia requeridas. En el subcriterio 3d se indican algunos mecanismos que se pueden usar para esta comunicación.

Los líderes deben también ser accesibles a todos los miembros que integran la organización respondiendo a todas sus cuestiones e inquietudes. En el subcriterio 3d se señalan también algunos medios de llevar a cabo esta comunicación.

La dirección debe ayudar a los empleados a alcanzar sus metas profesionales, permitiéndoles el acceso a formación y nuevas experiencias profesionales, así como ofreciendo posibilidades de promoción y asunción de nuevas responsabilidades.

La dirección debe también fomentar la participación de los empleados en actividades de mejora. Así, podrá poner en marcha programas de equipos de mejora, poniendo a disposición de los mismos todos los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento, permitiendo que los equipos se reúnan en horas de trabajo o pagadas, autorizando a todos los empleados la participación en el programa, instaurando recompensas a la participación o a la resolución de problemas de calidad, etc.

Un elemento fundamental para que la dirección afiance su liderazgo y logre el compromiso del resto de los empleados es el reconocimiento de los esfuerzos y logros del personal. El reconocimiento debe estar orientado tanto a los logros individuales como los de los equipos de mejora y puede adoptar diversas formas: promociones, aumentos salariales, premios en metálico, regalos simbólicos, cenas para dos personas, placas conmemorativas, o simplemente cartas de agradecimiento de la dirección. El reconocimiento debe concederse bajo unos criterios claros y conocidos por todos, y a ser posible cuantificables.

1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno altamente cambiante y por tanto deben estar alerta para adaptarse a las nuevas condiciones del mismo.

Los motores del cambio pueden ser externos, tales como los cambios en los gustos de los clientes, la aparición de nuevos competidores, las nuevas

estrategias de los competidores actuales, la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos, los cambios en el marco legal, etc. También pueden ser internos a la propia organización como por ejemplo los causados por las pérdidas de profesionales valiosos, los cambios en la motivación de las personas, las limitaciones presupuestarias, etc.

Los líderes deben ser capaces de prever estos cambios y adaptar la organización a las nuevas condiciones. A menudo será necesario establecer nuevos modelos de gestión e incluso podrá ser necesario cambiar el organigrama.

Cuando sea apropiado, los líderes deberán identificar y afrontar inversiones para adaptar la organización a los nuevos requisitos del mercado. También podrá ser necesario aumentar los conocimientos de la organización mediante el reclutamiento de personas o mediante nuevos planes de formación.

La introducción efectiva de los cambios debe acompañarse por una gestión adecuada que considere como afectan éstos a los grupos de interés y que prevenga efectos secundario no deseados. Del mismo modo, se deberán comunicar los cambios y las razones que los motivan a todos los grupos de interés, incluyendo los empleados que deben ponerlos en práctica.

Los líderes deberán asegurar que los cambios han sido efectivos para lo cual establecerán mediciones de los resultados relevantes.

Los líderes deben actuar como motores del cambio, anticipándose a las dificultades y no actuar en modo reactivo cuando éstas surjan.

2.4. Política y estrategia

«Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia».

2.a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

La política y estrategia tiene como objeto orientar la organización para que sea capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Así pues, será necesario conocer con exactitud cuáles son dichas necesidades y expectativas, y a partir de ellas hacer el desarrollo del marco estratégico correspondiente.

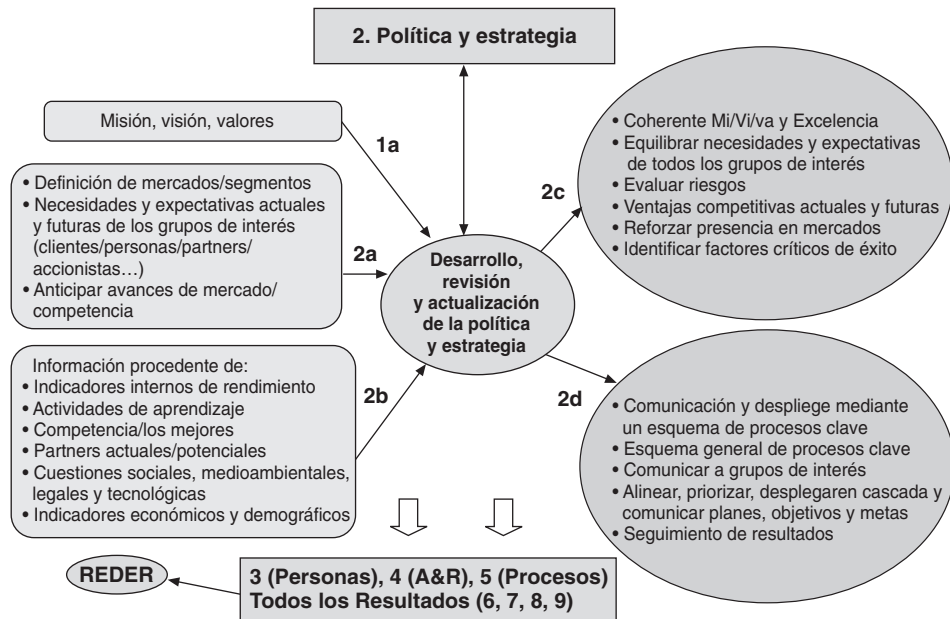


Figura 2.8. Criterio 2: Política y estrategia.

En primer lugar hay que considerar a los accionistas o propietarios, que constituyen el grupo de interés que en mayor medida influenciará la política y estrategia de la organización. En general, serán los accionistas quienes fijarán las metas estratégicas a medio o largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad deseadas.

Para alcanzar sus metas, la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes. Así, la dirección deberá contar con datos precisos sobre sus clientes actuales: conocer su nivel de satisfacción con los productos y servicios de la organización mediante el análisis de los correspondientes indicadores de satisfacción del cliente, de las quejas y reclamaciones, y de las opiniones directas que los clientes hacen llegar a la organización. Un medio muy eficaz de obtención información proveniente de clientes es mediante encuestas. Las encuestas a clientes deben hacerse periódicamente y deben contener una serie de preguntas, de manera que de ellas se obtenga toda la información necesaria.

Son importantes también los datos relativos a clientes potenciales. Esta información se puede obtener a través de contactos directos con potenciales clientes, a través de estudios de mercado, informes sectoriales o de coyuntura, etc.

La información procedente de las alianzas (*partners*) es también relevante para la elaboración de la política y estrategia. Deberá conocerse cuáles son sus planes estratégicos y sus previsiones respecto de la evolución de su actividad.

Para la obtención de información respecto al estado del sector de mercado al que pertenece la organización, así como las tendencias del mismo, la fuente más relevante de información es la competencia. Son importantes sus resultados económicos, sus resultados de calidad, su oferta de productos y servicios, su penetración en el mercado, la segmentación de sus clientes, tendencias de innovación, previsiones de inversión en nuevas tecnologías, etc. Esta información puede obtenerse de estudios de mercado, de entrevistas con los propios clientes de la organización, de publicaciones especializadas, en la asistencia a cursos, convenciones o conferencias o mediante procesos de «*benchmarking*».

Otro de los grupos de interés en una organización es el que forman sus empleados. Toda la información que se indica en el Criterio 7: Resultados en las personas, es fundamental para que la dirección pueda elaborar los planes de recursos humanos.

Por último, no hay que olvidar las necesidades de la sociedad en general. La organización se encuentra inmersa en un entorno social que cada vez más exige unos compromisos en materia de empleo, medio ambiente, seguridad, etc. La organización deberá considerar tales requisitos en su planteamiento estratégico.

2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

Para la elaboración de la política y estrategia de la organización es además necesario contar con la información relativa a las propias actividades de la organización.

Así, se debe contar con información acerca del rendimiento interno de la organización. Serán importantes todos los indicadores que se recogen en el Criterio 9: Resultados clave.

También será de capital importancia la acción de las personas que forman la organización. Los líderes deben fomentar la participación de sus empleados en todo tipo de actividades que lleven a una mejora en cualquiera de las áreas de la organización y, esta información deberá ser tenida en cuenta en la definición de la política y estrategia de la organización. Los resultados de las actividades de aprendizaje y de la creatividad de los empleados son una fuente vital de recursos para la organización.

Es, así mismo importante, el rendimiento de la competencia, para así poder hacerse una idea del lugar que ocupa la organización dentro del mercado.

Es también fundamental contar con información sobre el entorno social y legal a la organización. Así, deberá recopilarse información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de parámetros generales de la economía, datos demográficos, problemas sociales de conocimiento general, cuestiones medioambientales, situación del entorno local o regional de la organización, etc. La organización podrá para ello emplear datos procedentes de publicaciones, informes de organizaciones sectoriales, reuniones con representantes de distintos grupos sociales, solicitar informes o estudios. La organización no debe limitarse única y exclusivamente al cumplimiento de la legislación vigente, sino que debe tratar de adelantarse a la misma.

Las nuevas tecnologías deben tenerse también en cuenta en este proceso. Se deberá, por tanto, tener un conocimiento de las tecnologías existentes en el mercado y que tienen relación con la actividad desarrollada, así como también de las tendencias tecnológicas existentes a corto y medio plazo. Esta información puede obtenerse de publicaciones especializadas, en congresos y convenciones, estudios sobre la competencia, de la relación con proveedores, etc.

2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

El proceso general de planificación comienza en el mismo momento en que los máximos directivos de la organización piensan en los logros futuros que desearían alcanzar y en el tipo de organización que les gustaría estar dirigiendo. Es sobre la misión, visión y valores de la organización y teniendo en cuenta toda la información relativa al entorno y a sus grupos de interés, ya descrita en los dos subcriterios anteriores, sobre los que debe configurarse la política y estrategia de la organización.

Es conveniente que durante el proceso de planificación, los responsables de la organización vigilen por la inclusión efectiva de los principios de excelencia en la política y estrategia. Deberá también estar establecido en la misión de la organización cuáles son los grupos de interés de la misma, debiendo la política y estrategia buscar la adecuada satisfacción y el equilibrio entre las necesidades y expectativas de todos ellos.

En la política y estrategia de la organización se deben incluir además las previsiones y requisitos del corto y largo plazo. Habrá que tener en cuenta que en las sucesivas revisiones que se hagan de la misma, será necesario tratar lo relativo al largo plazo, ya que puede verse afectado por los continuos cambios del entorno.

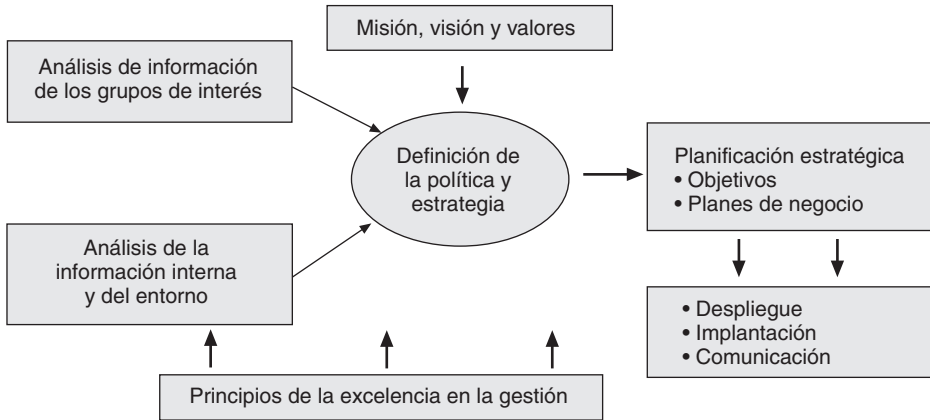


Figura 2.9. Proceso de formulación de la política y estrategia.

Además, la política y estrategia deberán basarse en la búsqueda y aprovechamiento de ventajas competitivas que permitan a la organización superar a sus competidores.

La política y estrategia tendrán también en cuenta la situación interna de la organización y la evolución previsible del entorno exterior, tanto general (aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos y socioculturales) como específico (clientes, proveedores y competidores), de esta manera se podrán desarrollar escenarios alternativos de actuación y se podrán prever riesgos, permitiendo establecer planes de contingencia para abordarlos.

Se debe establecer un proceso de revisión y mejora de la política y estrategia. Este proceso debe estar perfectamente definido, y sometido a revisiones continuas. Para llevar a cabo las revisiones debe haber definidos una serie de indicadores con unos mecanismos sistemáticos de recogida de la información relevante. La información se debe analizar y revisar.

El análisis debe incluir la revisión de los datos internos de la organización, comprobando si la política y estrategia vigentes fueron efectivas y permitieron a la organización alcanzar los objetivos generales plasmados en su misión, visión y valores. Si la organización no se ha aproximado a la visión de la misma establecida por la dirección o no cumple satisfactoriamente con las misiones definidas, habrá que entender si ello fue debido a que no se lograron ejecutar los planes de negocio derivados de la política y estrategia, o bien si fueron estas últimas las causantes del fracaso. De la misma forma, si la organización ha alcanzado los objetivos propuestos, sería conveniente identificar todos los factores críticos que han llevado a la

organización a conseguir el éxito, ya que puede que se dé el caso de que una organización ha alcanzado sus objetivos propuestos, pero no debido al éxito de la política y estrategia, sino a las circunstancias favorables del entorno.

Además del proceso establecido de revisiones periódicas, la organización debe prever un procedimiento para que se revise la política y estrategia de modo extraordinario siempre que se identifique un cambio brusco de las condiciones del entorno o internas de la empresa.

2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

Tal y como ha quedado establecido en el Criterio 1, la organización debe adaptar su estructura de modo que se facilite el despliegue efectivo de la política y estrategia. Así la organización debe implantar un sistema de gestión de procesos tal y como se describe en detalle en el Criterio 5. Después, la organización debe identificar cuáles de sus procesos son clave. Un criterio que se puede usar para establecer los procesos clave es considerar que dichos procesos son aquellos que afectan de modo directo a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la organización.

La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente, y siempre que haya un cambio en los procesos de la organización. Las revisiones se harán de acuerdo con las revisiones de la política y estrategia de la organización.

Una vez definida la política y estrategia de la organización, llega el momento de transformarla en objetivos y planes operativos a corto, medio y largo plazo que alcancen a todos los departamentos y actividades de la organización. Se tratará de establecer para cada una de las estrategias una serie de planes operativos a corto, medio y largo plazo con objetivos cuantitativos, de modo que su consecución asegure el logro de la estrategia definida.

Una vez definidos los planes operativos, estos deben transmitirse a todos los niveles de la organización, mediante una serie de objetivos en cascada, de modo que los objetivos de cada nivel soporten la consecución de los objetivos del nivel superior. El logro de los objetivos de cada uno de los empleados asegurará el logro de los objetivos globales de la organización y de los objetivos marcados en la estrategia. Hay que asegurar que los planes elaborados por todos los departamentos de la organización están realmente alineados con la política y estrategia.

La dirección debe comunicar la política y estrategia, y además evaluar el nivel de comprensión y aceptación de la misma entre sus empleados.

Además de a sus empleados, la organización deberá comunicar su política y estrategia a todos los demás grupos de interés, asegurando que estos la compartan y entienden. Las decisiones de negocio de los clientes, accionistas y *partners* son altamente dependientes de la política y estrategia de la organización.

2.5. Personas

«Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma».



Figura 2.10. Criterios 3 y 7: Personas y Resultados en las personas.

Por otro lado, en un esquema tradicional es difícil que los empleados vean cómo su trabajo directo impacta en los grandes resultados financieros. Por lo que respecta al entorno / sector, no hay un mecanismo / enfoque para conocer cómo cambian los requerimientos del cliente, ni tampoco cómo evoluciona la competencia.

En este contexto los equipos de dirección con más visión de futuro, entendieron que si querían obtener buenos resultados sostenibles a largo plazo debían definirlos y marcar el camino para ello (estrategia), desarrollando las capacidades necesarias.

Todo ello supone una mejora de la gestión, en el más amplio sentido del término, lo que debe traducirse en:

- Orientarse hacia el cliente.
- Estructurar los procesos internos.
- Mejorar los sistemas de información.
- Mejorar la gestión de los recursos humanos.
- Invertir en formación / capacitación.

La orientación hacia el cliente supone conocer sus requerimientos y expectativas, lo que implica llevar a cabo una segmentación de los clientes y orientarse hacia los productos / servicios que se puedan entregar de modo competitivo.

El enfoque hacia el cliente va a requerir establecer una cadena de valor, que «cruzando» la organización parta de las necesidades de los clientes y vaya hasta la maximización de la satisfacción. La organización vertical tradicional no es suficiente, y será necesario ir hacia una gestión por procesos, que pase por identificar los procesos, agrupándolos en estratégicos, clave y de soporte, y analizando y mejorando los críticos. Precisamente son los procesos clave los que están en esa cadena de valor que acabamos de citar.

La optimización, simplificación, reingeniería de los procesos, va a permitir dar un mejor servicio al cliente así como optimizar los recursos consumidos, disminuyendo el coste de los procesos, y por tanto del producto final.

Un elemento clave de esa nueva gestión son los indicadores. Partiendo del lema, «lo que no se mide no se mejora», los indicadores, tanto estratégicos como operacionales son un elemento fundamental en la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Todo lo anterior va a requerir unos adecuados sistemas de información, que soporten las necesidades de información de la empresa.

Un papel fundamental lo desempeñan los recursos humanos. Hay que disponer de un plan de RR HH, alineado con la estrategia global, y compuesto de una serie de elementos que incluirán la incorporación de nuevos

empleados, la gestión del conocimiento, los planes de formación y capacitación, los sistemas de participación, tanto tradicionales como avanzados («*empowerment*»), la comunicación, el reconocimiento, un sistema de objetivos individuales, lo cual será fruto del alineamiento personal a través del despliegue de los grandes objetivos estratégicos de la empresa, unido a su sistema de evaluación y salarial ligado a lo anterior, y finalmente un plan de beneficios sociales.

Que duda cabe que una buena gestión del personal hará que los empleados estén más motivados / integrados, lo que supondrá un mejor trabajo.

En ese contexto de globalización y enorme competitividad en que nos encontramos, las empresas y organizaciones necesitan plantearse la innovación y la mejora continua como formas habituales de actuación. Tanto el Cuadro de Mando Integral, a través de la realimentación que va a permitir mejorar la estrategia y su despliegue, como el Modelo EFQM por medio de la autoevaluación, son excelentes herramientas que bien utilizadas pueden proporcionar a la empresa enormes beneficios de mejora de su gestión, lo que se traducirá a buen seguro una mejora de los resultados

La consecución de resultados económicos a largo plazo, implica establecer unos objetivos / metas a corto / medio plazo, que nos permitan alcanzarlos y que contemplen además de los aspectos económicos y financieros otros relativos a clientes y gestión interna. Todo ello deberá completarse con un paquete de mediciones tanto estratégicas como operacionales que faciliten el seguimiento.

En la evolución de la era industrial a la sociedad de la información, las empresas más avanzadas empezaron a superar el modelo de contabilidad financiera tradicional que valora básicamente activos tangibles, para completar la valoración de activos intangibles, decisivos para el éxito a largo plazo de la organización:

- Clientes satisfechos y fidelizados.
- Procesos definidos y orientados al cliente.
- Empleados preparados y motivados.
- Dirección basada en el liderazgo.
- Innovación, aprendizaje y mejora continua.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge ante la necesidad de completar la perspectiva financiera tradicional de medición del éxito de las organizaciones, de modo que la visión y la estrategia se convierta en objetivos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas, y que el despliegue se lleve a cabo a través de otras perspectivas además de la financiera, habiendo un esquema integrado de seguimiento y mejora.

4.2. Qué es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Es una herramienta / modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma.

Partiendo de la misión (qué hace una organización), la visión (en qué se quiere convertir) y los valores (cuáles son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos.

Los indicadores estratégicos tendrán unas metas, o lo que es lo mismo, se concretarán en qué resultados hay que conseguir para un periodo de tiempo. La consecución de esas metas requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos, los cuales serán seguidos por medio de indicadores operacionales.

El Cuadro de Mando Integral proporciona varios elementos que en nuestra opinión son clave en el proceso de gestión estratégica:

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución.
- El hecho de llevar a cabo el despliegue siguiendo varias perspectivas, además de la tradicional financiera, la de los clientes, procesos, recursos,...
- El que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminados a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre indicadores externos (accionistas, clientes) y los indicadores internos (procesos, recursos, crecimiento,...) así como un equilibrio entre indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la actuación futura.
- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue va a permitir la mejora continua de la estrategia y su despliegue.

En términos de gestión por procesos, estamos pues ante un auténtico proceso que podemos clasificar como estratégico, y que podemos denominar *Proceso de gestión estratégica*, que comprende (Figura 4.1):

- Formulación y consenso de la política y estrategia.
- Comunicación.
- Despliegue.
- «*Feed back*» y mejora continua.

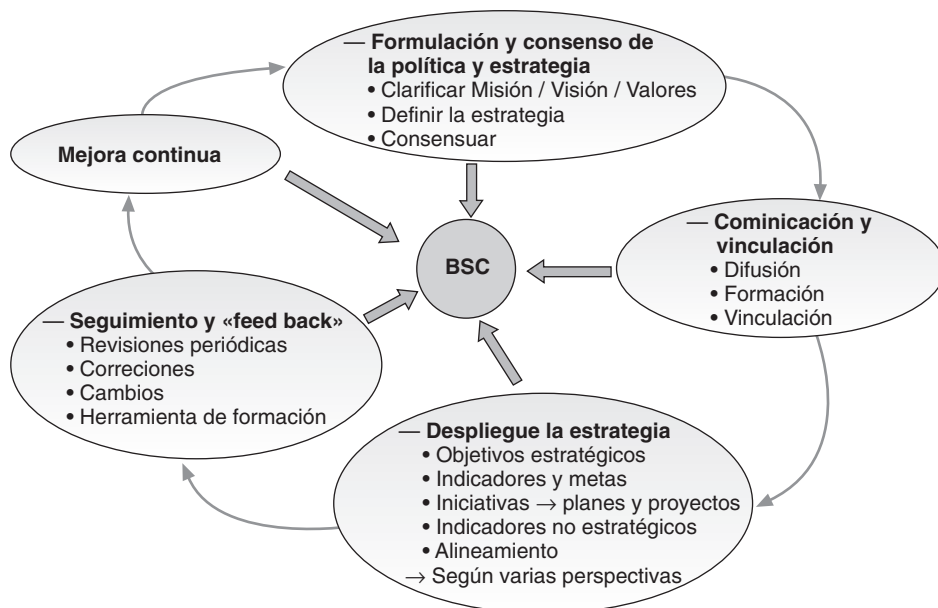


Figura 4.1. Proceso de gestión estratégica.

El modelo conocido en inglés como «*Balanced Scorecard*» apareció a principios de los noventa. De todos los autores que han trabajado sobre el tema, el más conocido es el de Kaplan y Norton, que se publicó en versión inglesa en 1996. Este modelo de BSC está basado en cuatro perspectivas:

- Percepción de los accionistas → Perspectiva financiera.
- Éxito de la visión → Percepción de los clientes.
- Satisfacción de los accionistas y clientes → Excelencia de los procesos internos.
- Éxito de la visión → Apoyo de la capacidad de aprender y crecer.

La visión y la estrategia se explicitan en líneas estratégicas, las cuales se despliegan según las cuatro perspectivas citadas y siguiendo el esquema enunciado en párrafos anteriores:

- Conversión en objetivos estratégicos.
- Medición con indicadores estratégicos.
- Identificación de metas.
- Establecimiento de planes de acción.
- Alineamiento.
- Seguimiento integrado.

Otros autores ya estudiaron y publicaron, incluso con anterioridad, modelos de *Balanced Scorecard*. Así Maisel (1992) tiene un BSC similar al de Kaplan y Norton, con muchos elementos en común, y cambiando la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento por Recursos Humanos. Mc Main en 1990 desarrolló lo que se conoce como *Pirámide de resultados*, y Adams y Roberts publicaron en 1993 el modelo conocido como EP2M (*Effective progress and performance measurement*), que agrupa las actividades y mediciones en cuatro áreas:

- Externas → servir a clientes y mercados.
- Internas → mejorar la eficacia y la efectividad.
- Descendentes → despliegue de la estrategia.
- Ascendentes → empowerment.

La traducción de *Balanced Scorecard* por Cuadro de Mando Integral, no es, en nuestra opinión, muy acertada, ya que induce a muchos a pensar que el CMI es un conjunto de indicadores, y como hemos visto, y vamos a tener oportunidad de ampliar, el CMI establece todo un *proceso de gestión estratégica* que aborda los inductores de la actuación futura de la organización, manteniendo los indicadores financieros y completándolos con los de otras perspectivas: clientes, procesos, recursos...

Respecto a las mediciones, el CMI utiliza como elemento clave los indicadores estratégicos, que son un número escaso y que miden la consecución o no de los objetivos estratégicos, y los indicadores operacionales, que miden los resultados que van alcanzando las iniciativas y planes en relación a las metas.

4.3. Construcción del Cuadro de Mando Integral

El punto de partida es la definición del *marco estratégico*. La estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea. La empresa debe definir una estrategia que le permita tener una posición ventajosa en los aspectos clave que determinan la competencia en el sector. La rentabilidad a largo plazo va a depender del sector en que esté ubicada la empresa, existiendo unos factores clave para tener una posición competitiva.

El marco estratégico contempla la estrategia global de la organización, o lo que es lo mismo, qué va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas (personas, sociedad, asociados, ...).

La estrategia tendrá varias *líneas estratégicas*, que nos marcan las grandes áreas en que se va a desarrollar la estrategia, o lo que es lo mismo, indican por dónde irá la actuación de la organización en los próximos años.

Una herramienta enormemente útil para visualizar el despliegue de la estrategia es la que se conoce como *mapa estratégico*, que permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles.

A través de una representación gráfica se visualiza el mapa estratégico:

- El despliegue de la estrategia y sus líneas estratégicas en objetivos estratégicos.
- Una agrupación según las perspectivas que se sigan.
- La interrelación de los objetivos estratégicos con indicadores estratégicos, metas y planes y acciones, todo ello a través de enlaces causa efecto.

En la Figura 4.2 aparece un ejemplo de mapa estratégico de una empresa del sector de la distribución.

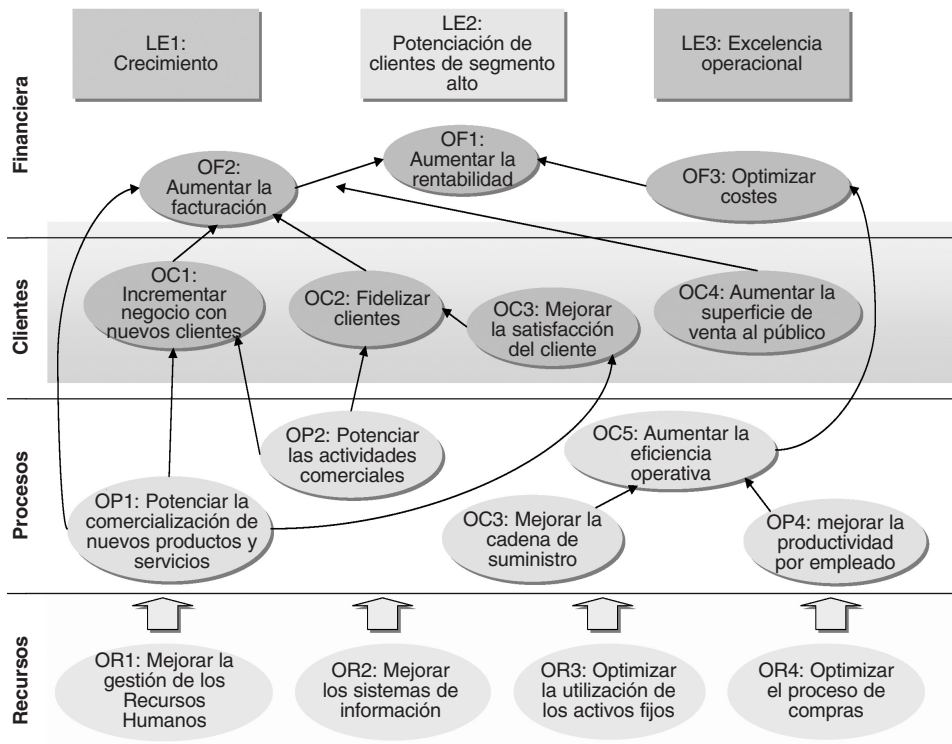


Figura 4.2. Ejemplo de mapa estratégico (estrategia, líneas estratégicas, perspectivas, objetivos y enlaces causa-efecto).

Los objetivos estratégicos recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado. Los objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas que se consideren. Cada objetivo o grupo de objetivos debería tener un «propietario», que se responsabilice de garantizar su consecución.

Un *indicador* lo podemos definir como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Una representación gráfica permite visualizarlos e interpretarlos fácilmente. En el caso del CMI, los *indicadores estratégicos* miden la evolución de los parámetros asociados a los *objetivos estratégicos*.

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. El propio «propietario» del objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes. Un ejemplo aparece en la Figura 4.3.

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, que algunos autores conocen como *iniciativas estratégicas*. Su complejidad e impacto es enormemente variable, pudiéndose agrupar en complejas y simples. Las primeras pueden descomponerse en varias simples.

Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos, lo cual puede hacerse con la ayuda de la *matriz de impacto*. Esta es una tarea básica del propietario del objetivo, y forma parte del esquema de

INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Línea estratégica	Perspectiva estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas
– Potenciación de clientes del segmento alto	– Financiera	– Aumentar la facturación de nuevos clientes	– Facturación en: • Euros • % aumento	– Conseguir <input type="checkbox"/> • Mes 1 <input type="checkbox"/> • Mes 2 <input type="checkbox"/> • Mes 3 <input type="checkbox"/>

Figura 4.3. Ejemplo de indicadores y metas (en un mapa estratégico).


Objetivo estratégico	Iniciativas estratégicas / Planes de acción	Indicador operacional
Mejora de la calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el papel del Jefe de Tienda • Establecer plan de formación de líderes • Perfeccionar el sistema de dirección por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Horas de formación de líderes - Evaluación de la formación - % de personal evaluado
	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa de recualificación de la plantilla • Necesidades futuras  Plan de Capacitación • Capacidades actuales 	<ul style="list-style-type: none"> - % personal recualificado - Horas de formación de empleados - Evaluación de la formación
	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de nuevos empleados de acuerdo a nuevos perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> - % de plantilla cubierta
	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de los estándares físicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel (%) - Cumplimiento estándares físicos

Figura 4.4. Ejemplo de planes de acción / proyectos de mejora.

seguimiento y mejora. Una ayuda importante es la utilización de indicadores operacionales. Un ejemplo queda recogido en la Figura 4.4.

Las últimas etapas de construcción de un mapa estratégico, y por tanto de despliegue de la estrategia, son las relativas a lo que algunos autores llaman alineamiento económico y alineamiento personal.

Como es fácil suponer, para conseguir las metas estratégicas y por tanto impactar en los objetivos estratégicos, pueden desarrollarse numerosos planes de acción y proyectos de mejora. Es fundamental que analicemos esas *iniciativas* desde el punto de vista de esfuerzo de implantación, lo que requiere obligatoriamente ver el coste económico y otro parámetro, como pueden ser las dificultades de implantación.

Para ello puede utilizarse una *matriz de priorización* donde se contraste el impacto en los objetivos estratégicos, que llamaremos *valor estratégico*, con dos parámetros, entre los que podemos considerar el esfuerzo de implantación y los beneficios. A su vez, el esfuerzo de implantación puede medir el coste económico (interno/externo) y las dificultades.

Un ejemplo de la matriz de priorización aparece en la Figura 4.5

El alineamiento personal está referido a la necesidad de que el despliegue de la estrategia debe llegar hasta los niveles interiores de la organización

La política de recursos humanos deberá estar alineada con la estrategia global de la organización. Este tema lo ampliaremos en un apartado siguiente, cuando abordemos la complementariedad entre el CMI y el Modelo EFQM de Excelencia.

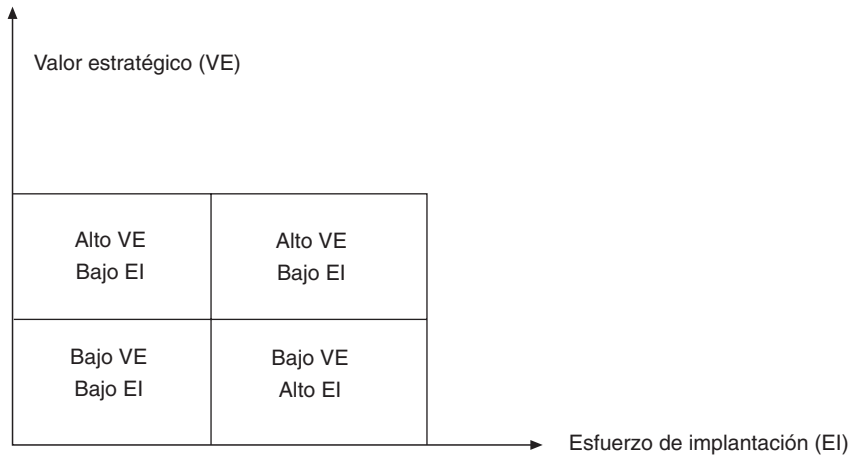


Figura 4.5. Matriz de priorización.

El despliegue de los indicadores y metas debe hacerse hasta las personas y/o grupos, en su caso. Cada propietario de proceso debe conocer su contribución a los resultados globales, y desplegar, o lo que es lo mismo, hacer responsable de su parte alícuota a las personas y/o grupos que contribuyen directamente a la consecución de los resultados que hay que lograr en cada meta. Puede establecerse un pequeño CMI para cada empleado de la organización, que incluye el cuadro de indicadores bajo su responsabilidad, agrupados según las perspectivas utilizadas por la organización, y con los objetivos a conseguir. La «suma» de esos objetivos debe estar en línea con otros de rango superior y/o del proceso.

Este sistema de despliegue de objetivos/indicadores debe completarse con un programa de evaluación de resultados, donde periódicamente cada empleado sea evaluado por su superior en función del cumplimiento de objetivos y de la actitud mantenida. La evaluación formal podría ser una vez al año e ir ligada a las variaciones salariales, a las promociones, y todo ello completado con un programa de reconocimiento.

Estamos, en definitiva, ante uno de los elementos clave de la política de recursos humanos que debe contribuir a aumentar la motivación/satisfacción del personal.

Como hemos indicado en varios párrafos y apartados anteriores, el CMI que permite estructurar el *proceso de gestión estratégica*, incluye no sólo la definición y despliegue de la estrategia, sino que debe completarse con un esquema de seguimiento y mejora.

Ese esquema de seguimiento deberá ser táctico y estratégico. A nivel táctico habrá un seguimiento integrado con las operaciones normales, y que

cubrirá los planes de acción y los proyectos de mejora, a través de indicadores y metas. A nivel estratégico, el seguimiento se llevará a cabo a intervalos más largos y evaluará el cumplimiento de objetivos.

La realimentación, derivada del seguimiento, es una ayuda imprescindible para la innovación y la mejora continua, tanto de la estrategia como de la operaciones.

4.4. Comparación e integración del Cuadro de Mando Integral y del Modelo EFQM de Excelencia

4.4.1. Aspectos generales

El Modelo EFQM de Excelencia como conjunto de criterios que recogen buenas prácticas de gestión de organizaciones excelentes, es un modelo de gestión *per se*, que puede ser seguido por cualquier organización para ir adoptando su gestión a lo indicado por los criterios y subcriterios de los agentes facilitadores, e ir midiendo sus resultados, alineando los indicadores según lo señalado en los cuatro criterios de resultados correspondientes. Pero la mayor utilidad del Modelo es introducir la innovación y la mejora continua en la organización a través de la autoevaluación. Por medio de los planes y proyectos de mejora derivados de la autoevaluación, iremos adecuando la gestión de la organización a lo indicado en el propio Modelo, con lo que se mejorarán los resultados.

El Modelo es, por tanto y especialmente, una herramienta/metodología para ayudar a la mejora continua global de la organización. Pero no es una herramienta para la gestión/mejora de cualquiera de los aspectos contenidos en sus criterios, que en definitiva recogen toda la gestión de una organización. Difícilmente se pondrá en marcha una gestión por procesos, un plan estratégico, una mejora del sistema de dirección, una mejora de la motivación/satisfacción del personal etc., con solo seguir lo indicado en los criterios/subcriterios.

Las numerosísimas técnicas y herramientas que tratan aspectos específicos de la gestión empresarial son las que pueden utilizarse para el desarrollo y la implantación de planes de mejora concretos.

En ese contexto el CMI es una herramienta/metodología que nos ayuda en todo el proceso de gestión estratégica de una organización, o lo que es lo mismo, en la definición, despliegue, seguimiento y mejora de la estrategia. Como hemos tratado de explicar en apartados anteriores, en nuestra opinión varias son la enormes ventajas que aporta la utilización del CMI:

- Enfatiza la importancia de la estrategia como marco de acción futura en que centrar todos los recursos de la organización.
- Orienta todos los esfuerzos y los recursos de la organización hacia lo verdaderamente importante, recogido en los objetivos estratégicos.
- Hace que toda la organización contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos a través del despliegue vía indicadores, metas, iniciativas y el alineamiento personal.
- Destaca, a través de las perspectivas, que no sólo las mediciones financieras, que recogen los resultados pasados son importantes, sino que hay que medir los inductores de éxito futuro, o sea, los clientes, los procesos internos, los recursos, el crecimiento...
- El despliegue de la estrategia está perfectamente entrelazado al hacerse siguiendo un esquema causa-efecto y teniendo en cuenta las perspectivas antes señaladas.
- Permite la visualización del despliegue de la estrategia a través de la arquitectura de los mapas estratégicos.
- Incide en el seguimiento, realimentación y mejora de todo el proceso, y por tanto de la estrategia y su despliegue.

El proceso de gestión estratégica lo podemos dividir a su vez en tres grandes procesos (subprocesos):

- Planificación.
- Despliegue.
- Seguimiento, revisión y mejora.

Pues bien, la interrelación entre el CMI y el Modelo EFQM es, como no podía ser de otro modo, estrecha, y la vamos a analizar a través de estos tres subprocesos y, posteriormente a través de lo contemplado en las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas.

El proceso de planificación estratégica, que permite la definición de la estrategia, incluye como elemento fundamental un análisis tanto externo como interno. El análisis del entorno incluirá el *entorno general*, más alejado de la organización, y contemplará una dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal,... y el *entorno específico*, donde analizaremos a los clientes, proveedores, y en especial la competencia. El análisis del entorno permitirá identificar en un futuro qué oportunidades y qué amenazas tiene la organización. El análisis interno es un diagnóstico de cómo está funcionando la organización, y cómo ha funcionado en el pasado inmediato, y nos va a permitir identificar las fortalezas y las debilidades. Una magnífica herramienta para llevar a cabo ese análisis interno es la autoevaluación