

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

**Balanced Score Card como herramienta de gestión y su
influencia en la alineación estratégica de la industria de
Panificación Unión, 2018.**

Por:
Álvaro Augusto Masías Salvatierra

Asesor:
Dr. Guillermo Mamani Apaza

Lima, enero de 2020

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

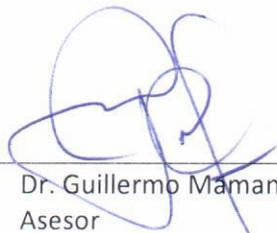
Dr. Guillermo Mamani Apaza, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **"BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA DE PANIFICACIÓN UNIÓN, 2018"** constituye la memoria que presenta **Alvaro Masias Salvatierra** para aspirar al Grado académico de Maestro en Administración de Negocios con Mención en Gestión Empresarial ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Lima*, a los *15 días* del año 2020.



Dr. Guillermo Mamani Apaza
Asesor

Balanced Score Card como herramienta de gestión y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Panificación Unión, 2018

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con Mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN


Dra. Lili Albertina Fernández Molocho
Presidente


Dr. Julio César Rengifo Peña
Secretario


Dr. Guillermo Mamani Apaza
Asesor


Dr. Carlos Mediver Coaquira Tuco
Vocal


Mg. Gladys Toyohama Pocco
Vocal

Lima, 15 de enero de 2020

Dedicatoria

A Nonoy, mi amada esposa,
quien junto a mis hijos Alvaro Leonardo
y Valeria, motivaron la culminación de
la presente tesis.

A Fredy, mi hermano mayor, por
su cariño constante.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, nuestro Creador, por las innumerables bendiciones y oportunidades que cada día nos ofrece, especialmente por terminar mis estudios de maestría en el MBA.

A la Iglesia Adventista del Séptimo Día, por darme el privilegio de aprender en las distintas instituciones y campos, donde tuve la oportunidad para trabajar.

A mi alma máter, la Universidad Peruana Unión, por recibirme en sus instalaciones y brindarme la formación académica.

A mis distinguidos docentes de la Escuela de Posgrado, por su paciencia, comprensión y apoyo constante en la culminación de mis estudios.

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	xi
Abstrac.....	xii
Capítulo I.....	13
Identificación del Problema.....	13
Descripción del Problema.....	13
Planteamiento de la investigación.....	16
Formulación del problema.....	17
Problema general.....	17
Problemas específicos.....	17
Objetivos de la investigación.....	18
Objetivos generales.....	18
Objetivos específicos.....	18
Formulación de la hipótesis.....	19
Hipótesis general.....	19
Hipótesis específicas.....	19
Justificación de la investigación.....	19
Justificación práctica.....	19
Justificación teórica.....	20
Capítulo II.....	21
Fundamentos Teóricos.....	21
Antecedentes de la Investigación.....	21
Gerencia y decisiones.....	23
Información – Decisiones – Acciones - Desempeño Organizacional.....	23

Herramientas administrativas para la gerencia	27
Decisiones estratégicas	28
Beneficios de la planificación estratégica.....	29
Limitaciones de la planificación estratégica	29
Herramientas Administrativas para la PE de apoyo a las DE	29
Balanced Scorecard.....	29
Definición.....	30
Alineación estratégica y planificación.....	31
Mapas estratégicos: relaciones causa – efecto.....	32
Feedback y aprendizaje.....	33
Poniendo a prueba y adaptando	35
Alineación estratégica	37
Modelos y su alineación estratégica.....	40
Planeamiento estratégico.....	40
Cuadro de mando integral.....	41
La gestión del conocimiento.....	42
La gestión de las competencias.....	45
El modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.....	46
La gestión del capital intelectual.....	48
Estrategia y estructura organizacional	50
Alineamiento del capital humano	51
Gestión del proceso de alineamiento	52
Capítulo III	54
Metodología de Investigación	54
Tipo de Investigación.....	54
Diseño de Investigación.....	54
Sistema de Variables.....	54
Variable dependiente.....	54

Variable Independiente.....	55
Técnica e instrumento de investigación.....	55
Población y muestra.....	55
<i>Operacionalización de variables</i>	57
Método de intervención.....	58
Capítulo IV	59
Análisis, interpretación y discusión de los resultados	59
Características de la población de estudio.....	59
Descripción de los niveles de alineamiento estratégico.....	60
Contrastación de las hipótesis de investigación.....	61
Supuestos.....	61
Alineación del direccionamiento estratégico.....	61
Alineación de la filosofía.....	62
Alineación de la visión compartida.....	63
Alineación del compromiso.....	64
Alineación del desempeño.....	64
Alineación estratégica.....	65
Discusión de los resultados.....	66
Capítulo V	69
Conclusiones y recomendaciones	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Referencias.....	73
Apéndice.....	78
Apéndice A.....	79
Instrumento de investigación.....	79
Apéndice B.....	83

Elementos del plan estratégico y el Banced Socre Card de Unión.....	83
Fundamento filosófico de la estrategia	83
Alineación de la estrategia a nivel corporativo	85
Pilares fundamentales de la estrategia.	85
Principios de construcción de la estrategia.	86
Alineamiento de la estrategia de la división sudamericana y asociación general de la IASD	87
Comunión.	87
Relacionamiento.	88
Misión.	89
Alineación de la gestión.	89
Alineación de la planeación estratégica	90
Modelo de planeación estratégica	91
Análisis estratégico	92
Factores claves de éxito	92
Liderazgo institucional.	92
Orientación y sostenimiento espiritual a los colaboradores.	92
Rentabilidad Social y Financiera.	93
Reducción y control del nivel de pérdidas.	93
Incrementar los niveles de recaudación.	93
Sistematización.	93
Práctica de la mejora continua.	93
Mejorar cultura y clima organizacional.	93
Gestión Por Procesos.	94
Calidad en la producción.	94
Plataforma estratégica	94
Visión.....	94

Misión.....	94
Valores institucionales.....	94
Ejes estratégicos.....	95
Mapa estratégico.....	96
Despliegue de la estrategia.....	97
Apéndice C.....	99
Lanzamiento del plan estratégico.....	99
Apéndice D.....	100
Análisis exploratorio e identificación de componentes de alineación.....	100

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Diferencias entre las Decisiones Estratégicas y de Control de Gestión</i>	26
Tabla 2. <i>Resultados del análisis de fiabilidad del constructo de alineamiento estratégico</i> 55	
Tabla 3. <i>Distribución de frecuencia según las características de los colaboradores</i>	59
Tabla 4. <i>Distribución de frecuencia según el nivel de alienación estratégica</i>	60
Tabla 5. <i>Prueba de U de Mann - Whitney del direccionamiento estratégico</i>	61
Tabla 6. <i>Resumen estadístico de la alineación filosófica de la organización</i>	62
Tabla 7. <i>Resumen estadístico de U de Mann - Whitney de la visión compartida</i>	63
Tabla 8. <i>Resumen estadístico del compromiso de los colaboradores</i>	64
Tabla 9. <i>Resumen de estadística de desempeño</i>	65
Tabla 10. <i>Resumen estadístico de la alineación estratégica</i>	66
Tabla 11. <i>Matriz estratégica del centro de aplicación</i>	97
Tabla 12. <i>Prueba de KMO de Bartlett</i>	100
Tabla 13. <i>Matriz de componentes con rotación de varimax</i>	102

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Ámbito de las Decisiones Gerenciales	28
<i>Figura 2.</i> Lógica causal del BSC.....	31
<i>Figura 3.</i> Modelo de mapa estratégico	32
<i>Figura 4.</i> Creación de Valor	33
<i>Figura 5.</i> Modos para la creación del conocimiento..	43
<i>Figura 6.</i> Criterios del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.	47
<i>Figura 7.</i> Navegador Skandia.....	49
<i>Figura 8.</i> Plan del programa de intervención	58
<i>Figura 10.</i> Alineación de la gestión	90
<i>Figura 11.</i> Fases de la planeación estratégica	90
<i>Figura 12.</i> Etapas de la planeación estratégica	91
<i>Figura 13.</i> Etapas de la planeación estratégica	92
<i>Figura 14.</i> Ejes estratégicos de Productos Unión.....	95
<i>Figura 15.</i> Mapa estratégico de productos unión	96
<i>Figura 9.</i> Gráfico de auto valor para el criterio de la raíz latente.	101

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión sobre la Alineación Estratégica, en la Industria de Panificación Unión.

El tipo de investigación es descriptiva y aplicada. Es descriptivo, porque se hace un diagnóstico de la alineación estratégica; es aplicada, porque utiliza el Balanced Scorecard para mejorar la alineación estratégica. El diseño de investigación es pre experimental, porque se ha tomado un pre test de la alineación estratégica, luego se ha aplicado el Balanced Scorecard como herramienta de gestión y finalmente se ha tomado un post test. Para la construcción del instrumento de alineación estratégica se ha utilizado el modelo estadístico de análisis exploratorio y se ha encontrado cinco componentes: direccionamiento, filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño, logrando una confiabilidad con el alpha de Crombach de 0.889. La población fue 208 colaboradores, de la cual se seleccionó una muestra de 135 colaboradores. El modelo estadístico que se utilizó para probar la hipótesis fue la U de Mann – Whitney.

Finalmente, de acuerdo con los resultados se tiene que la diferencia de medias entre el pre test y pos test de alineación estratégica es de 24.27852, con un nivel de significancia de 0.000; por lo tanto, se concluye que el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye sobre la alineación estratégica de los colaboradores de la industria de panificación Unión.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Alineación estratégica

Abstract

This research aims to determine the influence of the Balanced Scorecard as a management tool on the Strategic Alignment, in the Union bakery industry.

The type of research is descriptive and applied. It is descriptive because a diagnosis of strategic alignment is made and applied because it uses the Balanced Scorecard to improve strategic alignment. The research design is pre-experimental because a pre-test of the strategic alignment has been carried out, then the balanced Scorecard has been applied as a management tool and finally a post test has been carried out. For the construction of the strategic alignment instrument, the statistical model of exploratory analysis was used and five components were found that are addressing, philosophy, shared vision, commitment and performance, achieving a reliability with the Cronbach alpha of 0.889. The population was 208 employees, from which a sample of 135 employees was selected. The statistical model that was used to test the hypothesis was Mann-Whitney U.

Finally, according to the results, the difference in means between the pre-test and the post-strategic alignment test is 24,27852, with a significance level of 0.000; therefore, it is concluded that the balanced scorecard as a management tool influences the strategic alignment of the employees of the Union bakery industry.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Alignment

Capítulo I

Identificación del Problema

Descripción del Problema

Desde El Arte de la Guerra, de Sun Tzu, la estrategia ha estado al orden del día; primero, de los ejércitos; luego, de las organizaciones. No hay un directivo quien no tenga clara la importancia de un plan estratégico que marque el norte de su empresa. Sin embargo, en más del 90% de las empresas que poseen plan estratégico, la estrategia termina siendo un documento que solo los directivos de la organización lo conocen y no los verdaderos ejecutores. El gran desafío y problema que los directivos afrontan es hacer que la estrategia sea desplegada, puesta en práctica, para el control de las actividades, operaciones y tareas realizadas por los colaboradores.

Por otro lado, los informes presentados por Kaplan y Norton (2005), revelaron que el 60% de organizaciones no relaciona los presupuestos con la estrategia; además, el 95% del personal no logra entender la estrategia; el 85% de los equipos directivos emplea no más de una hora al mes en revisar la estrategia empresarial; el 70% de empresas no vincula los incentivos de los responsables de mando medio con la estrategia; finalmente solo el 10% de las estrategias se logran implementar con éxito. Por estos resultados, se deduce que la mayoría de las organizaciones presenta una brecha amplia entre la estrategia y las operaciones diarias que se realizan en la organización.

Kaplan y Norton (2014) son los principales investigadores de la alineación estratégica, debido a su gran experiencia de la implementación de la Balanced Scorecard en diferentes organizaciones; expresan que la clave para operacionalizar la estrategia está en una comunicación efectiva a quienes ejecutan las operaciones del día a día; para eso es necesario modelar la estrategia utilizando un lenguaje simple y comprensible; cuya pretensión en la mayoría de las estrategias empresariales todavía no se ha logrado.

En este contexto, los líderes empresariales deben alinear la estrategia empresarial con su personal, estructura organizacional, cultura y políticas internas, para establecer nuevas formas de comportamiento garantizando un buen desempeño organizacional. Para alinear la estrategia, es necesario describir con precisión la estrategia, los fundamentos teóricos y los principios que los sustentan, además saber la forma correcta de comunicarla. La alineación no pretende cambiar las estrategias y objetivos plasmados en el plan estratégico, tampoco pretende decir a los directivos cómo tienen que dirigir. El enfoque de alineación está en cerrar las diferentes brechas que existen entre la estrategia y la arquitectura estratégica de la organización que lo soporta, con el propósito de facilitar los cambios de la empresa y desarrollar el liderazgo necesario para hacerla realidad. Para cerrar las brechas es necesario resolver tres problemas principales: describir con precisión la estrategia, definir la lógica causal de la estrategia y su propósito fundamental, diseñar un plan de comunicación efectiva para llegar a toda la organización e integrar los sistemas operacionales.

Por otra parte, Kaplan y Norton (2014) manifiestan que la piedra angular del alineamiento estratégico con la organización consiste en identificar la cultura organizacional y adaptarla para que soporte la estrategia empresarial establecida. Para lograr esto se necesitan alcanzar dos objetivos: identificar la cultura actual y transformar la cultura. Sin embargo, en las organizaciones no consideran como un factor crítico de éxito la cultura estratégica de la organización. Los directivos deben tener claro de que la cultura organizacional constituye los vehículos de las políticas y normas que definen el comportamiento de los colaboradores de la empresa, sin los cuales difícilmente se pueden lograr conductas que estén alineadas a la estrategia.

Los problemas que se han presentado en la sección anterior también se observan en la empresa en estudio: la industria de panificación de Productos Unión.

Productos Unión pertenece al sector industrial de alimentos, no es ajeno a las exigencias del mercado. Mientras las empresas en este sector se han ido adaptando a los nuevos hábitos de vida y a las preferencias actuales del consumidor con nuevas tecnologías y nuevos productos, “Productos Unión” fue creado para producir alimentos saludables. En este contexto, el Plan Estratégico 2017-2020 se ha denominado DANIEL; este plan es también una forma de enfrentar el futuro, los cambios que ya se están experimentando en la sociedad y que, sin duda, se pueden ver afectados. Se trata de un diseño a medio y largo plazo de las principales líneas de desarrollo de Productos Unión. El Plan Estratégico DANIEL está construido en concordancia con la filosofía de la organización, la IASD, cuyas siglas constituyen el nombre de un hijo fiel a Dios, del quien se desprenden los pilares de este plan:

- Dependencia de Dios en todo su accionar
- Alineamiento con la IASD para el cumplimiento de la misión
- Nuestro enfoque en la Gestión por Procesos y la Gestión del Talento Humano
- Integridad en los negocios
- Estrategias para incentivar la innovación de nuevos productos saludables
- Liderazgo en la producción de alimentos saludables

Productos Unión pretende ser líder en la producción de alimentos saludables, se espera difundir la filosofía de la salud y estilos de vida saludable; de esta manera, promover el cumplimiento de la misión.

Finalmente, de acuerdo con la experiencia de Kaplan y Norton (2006), es necesario abordar el problema de la alineación estratégica en sus diferentes dimensiones. Si la empresa no alinea su estrategia, el riesgo de que todo lo planificado quede solo en un

documento de trabajo es alto. En este contexto, Productos Unión ha logrado actualizar su Estrategia y tiene un plan estratégico llamado DANIEL, alineado a los objetivos de la promotora que es el nivel corporativo. Ahora el gran desafío y problema por resolver es hacerlo realidad en el horizonte planificado. Por eso el presente trabajo de investigación aborda uno de los primeros problemas: la alineación estratégica.

Planteamiento de la investigación

A mediados de 1992, Kaplan y Norton (1992) publican un artículo en la Revista Harvard Review el Balanced Scorecard (BSC), para quienes durante sus inicios fue considerado un sistema de medición del desempeño, cuyos indicadores fueron aplicados en varias empresas; los resultados determinaron la presencia de una herramienta de gerencia, generando ventajas empresariales enormes; esta herramienta permitió incorporar en la gestión medidas financieras y no financieras; fortaleció la comunicación organizacional, mediante la estrategia denominada: feedback; también permitió vincular el planeamiento y el presupuesto; es decir, su mayor enfoque consiste en alinear la organización.

El BSC no nace en los conceptos de la administración estratégica. La creación del BSC está relacionada con las dificultades que presentaban los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño, los cuales repercuten, significando un problema observable durante el planeamiento estratégico. Con el devenir del tiempo y de acuerdo con su evolución y uso, este instrumento se constituyó en una importante herramienta de gestión estratégica. Más allá de medir el desempeño de la organización, incentiva mejoras e incrementos en áreas críticas: innovación de productos, procesos, clientes y mercados.

La contabilidad difícilmente podría promover o implementar innovaciones tecnológicas y cambios en la empresa; sin embargo, juega un papel crítico en ese esfuerzo, planteando nuevas medidas no financieras de desempeño: productividad, calidad, costos de inventarios, etc., para evaluar el progreso de la empresa en relación aquellos cambios.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), el BSC nos dice: cómo decidir sobre lo que se debe medir, cuáles son los factores claves de la estrategia y cómo la información debe estar disponible, para que tenga mayor utilidad en la gestión del negocio. En consecuencia, el uso de la herramienta de gestión del BSC permite alinear el capital humano y las áreas claves y elementos de la empresa con la estrategia, para que se logren los objetivos trazados en el plan estratégico.

Formulación del problema

Por lo expuesto en la sección anterior, surge un gran desafío y a la vez un problema que resolver: alinear a todo el personal y los elementos claves de Productos Unión a la estrategia plasmada en el plan, para lograr con éxito la ejecución de la estrategia durante el periodo establecido. Motivo por el cual se formula la siguiente interrogante de investigación:

Problema general.

¿En qué medida el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye sobre la Alineación Estratégica, en la Industria de Panificación Unión, 2018?

Problemas específicos.

¿Cuáles son los niveles de alineación estratégica respecto al direccionamiento, filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño del personal, en la Industria de Panificación Unión antes y después de la implementación del BSC?

¿En qué medida el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del direccionamiento estratégico, en la Industria de Panificación Unión?

¿En qué medida el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación de la filosofía, en la Industria de Panificación Unión?

¿En qué medida el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación de la visión compartida, en la Industria de Panificación Unión?

¿En qué medida el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del compromiso del personal, en la Industria de Panificación Unión?

¿En qué medida el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del desempeño del personal, en la Industria de Panificación Unión?

Objetivos de la investigación

Objetivos generales.

Determinar la influencia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión sobre la Alineación Estratégica, en la Industria de Panificación Unión, 2018.

Objetivos específicos.

Identificar los niveles de alineación estratégica respecto al direccionamiento, filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño del personal, en la Industria de Panificación Unión antes y después de la implementación del BSC.

Determinar la influencia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión sobre la alineación del direccionamiento estratégico, en la Industria de Panificación Unión.

Determinar la influencia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión sobre la alineación de la filosofía, en la Industria de Panificación Unión.

Determinar la influencia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión sobre la alineación de la visión compartida, en la Industria de Panificación Unión.

Determinar la influencia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión sobre la alineación del compromiso del personal, en la Industria de Panificación Unión.

Determinar la influencia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión sobre la alineación del desempeño del personal, en la Industria de Panificación Unión.

Formulación de la hipótesis

Hipótesis general.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye sobre la Alineación Estratégica, en la Industria de Panificación Unión, 2018.

Hipótesis específicas.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del direccionamiento estratégico, en la Industria Productos Unión.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación de la filosofía, en la Industria de Panificación Unión.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación de la visión compartida, en la Industria de Panificación Unión.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del compromiso del personal, en la Industria de Productos Unión.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del desempeño del personal, en la Industria de Panificación Unión.

Justificación de la investigación

Justificación práctica.

La aplicación del BSC en la Industria de Panificación de Productos Unión tiene mucha importancia, porque los beneficiados directos serán los directivos de mando medio y estratégico, ya que dispondrán de una herramienta de gestión que permite comunicar la estrategia de manera efectiva; además, tendrán información actualizada de los indicadores claves que miden la desempeño organizacional de la Industria de Panificación Unión balanceados en diferentes perspectivas, para que les permitan tomar decisiones sobre la base de las evidencias concretas del pasado.

Por otra parte, los directivos tendrán la información sobre el diagnóstico de los niveles de alineamiento estratégico del talento humano, la estructura organizacional y la alineación vertical de los objetivos estratégicos. Los resultados del diagnóstico de los niveles de alineación estratégica serán en dos tiempos, los cuales serán de mucha utilidad para identificar las barreras que impiden el despliegue y la ejecución del plan estratégico de manera exitosa.

Justificación teórica.

Este estudio también marca importancia por su aporte a la ciencia y tecnología. El aporte para la ciencia consiste en la validación científica de la influencia que tiene la Gestión con BSC en la alineación estratégica aplicada al sector de panificación. También se hace un aporte de un instrumento que permite medir y realizar un diagnóstico de la alineación estratégica, en particular la alineación del talento humano con la estrategia. Este instrumento que se denomina “test de alienación estratégica” también será de mucha utilidad para el sector, para que lo puedan utilizar para identificar los factores críticos que impiden el despliegue y la ejecución exitosa del plan estratégico.

Capítulo II

Fundamentos Teóricos

Antecedentes de la Investigación

Zabarce (2013) ha hecho un estudio: “Arquitectura Estratégica: ¿Cómo alinear la estrategia con la organización?”. Para quien, toda organización durante devenir del tiempo desarrolla un modelo de su propio funcionamiento, cuyo modelo es una representación aproximada de la realidad y su formulación define marcos conceptuales de referencia que funciona de un organizador del modelo. Los modelos clásicos de gerencia estratégica tienen un proceso estratégico, como guía para alcanzar los objetivos estratégicos bajo normas de eficiencia y rentabilidad. El enfoque minimalista de los modelos de planificación y gerencia estratégica conducen a una visión fragmentada de la realidad del estrategia; en consecuencia, el funcionamiento de las organizaciones y las estrategias basadas en una visión fragmentada son: carencia de capacidad organizacional para la adaptación y deficiente control del despliegue de la estrategia. En este estudio se establece una brecha entre los marcos de referencia simplistas de los modelos tradicionales de la gerencia estratégica y se enfoca en el paradigma de la Cibernética Organizacional y de la Complejidad, basados sobre la existencia de dominios y categorías que permiten alinear la estrategia con la organización.

Maisch (2004) realiza un estudio: “La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional”, expresando que los modelos actuales de gestión organizacional (el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la administración del conocimiento, la gestión del talento humano, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual) tienen una característica común: todos pretenden la alineación entre recursos humanos y gestión organizacional, sobre la base de objetivos y estrategias propias de cada modelo. Esta característica común de alineación de los modelos

emergentes es una necesidad y un problema que se ha convertido en un factor crítico de una organización para lograr éxito en su gestión interna y externa

Martines (2005) ha realizado su estudio: “Alineamiento integral de los Recursos Humanos con la estrategia organizacional”. Manifiesta que los diferentes sub sistemas de una organización deben crear sinergia, para optimizar de manera significativa el esfuerzo realizado para desplegar la estrategia. La divergencia y la brecha entre la estrategia empresarial y los sistemas de recursos humanos, constituyen los problemas que tienen que afrontar las organizaciones. Por lo tanto, es necesario e indispensable alinear a las personas, sobre la base de sus competencias con los procesos de trabajo y con los productos o resultados que se espera de la estrategia empresarial. En este estudio, se concluye que a pesar de que una organización pueda mejorar la gestión de sus diferentes sistemas, es posible que no llegue a consolidar la estrategia, si no hay un esfuerzo coordinado e integrado; es decir, si no hay alineación. La brecha que existe entre los propios sistemas de gestión de recursos humanos (selección, capacitación, desarrollo, etc.) y el resto de los sistemas de la organización, actúan de neutralizador de la velocidad de la consolidación y despliegue de estrategia. Diseñar modelos integradores que creen sinergia y una los sub sistemas es muy necesario para que el crecimiento de la organización sea sostenible en el tiempo.

El Balanced Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) inicialmente fue una herramienta de gestión que trabajó sobre la base de indicadores asociados a objetivos y bajo la necesidad de desplegar la estrategia en la organización. Su propuesta es realizar enlaces horizontales y verticales entre los objetivos, analizando causalidad entre ellos que una lógica que se basa sobre una interrogante: ¿qué pasa, si uno de los enfoques principales tiene una forma de alinear a la organización en términos

conceptuales, sobre la base de cuatro perspectivas que son aprendizaje, procesos, clientes y financiera? (Reisdorfer, V. & Ribeiro A., 2010).

Gerencia y decisiones

En la organización y sus respectivas estructuras, se requiere necesariamente la información. En este contexto, las decisiones de los directivos responden solamente en la sintonía de las recetas adquiridas, sin la evaluación respectiva, sin la consulta a los expertos, sin recabar la información y los datos precisos, sin conocer a menudos las variables organizacionales y los factores, incluso recurriendo a modelos desarticulados de la realidad institucional. Así las decisiones asumidas no transmiten ninguna satisfacción. Las decisiones son determinantes en todo el universo de la organización, son necesarias la racionalidad y la racionalidad acotada; las decisiones son concretas, también específicas, conllevan hacia el logro de los objetivos y las metas (Simon, 1977).

Información – Decisiones – Acciones - Desempeño Organizacional

La decisión de la gerencia es muy importante, determina el desempeño organizacional. Las decisiones y el desempeño siempre buscan “*Crear Valor Económico*”. De acuerdo con la *Teoría de Agencia*, los directivos son agentes, designados o asignados por los propios “dueños” de la empresa, con el propósito de generar o mejorar la rentabilidad de la empresa, además crear más valor. Sin embargo, aparecen variables contrarias a estas aspiraciones; por ejemplo, las controversias de las personas responsables, los intereses personales al margen de los institucionales, al margen de los aspectos financieros, aparecen el ocio, la flexibilidad, entre otros (Eisenhardt, 1985). Los riesgos de los dueños son diferentes de los riesgos de los administradores o directivos. Se necesita la planificación de actividades alternativas, la diversificación de los riesgos previniendo alguna mala decisión, en todos los niveles de la organización, desde los más altos hasta los más bajos en ciertas unidades específicas. Muchas veces, la información no es conocida

por todos, mucho menos por el ejecutivo de mayor rango, generando el denominado *problema de agencia*, dejando un ambiente en el cual se percibe la información asimétrica, manipulada, insatisfactoria, dejando la presencia del llamado *Riesgo Moral*.ⁱ

Cuando se toman decisiones impertinentes, malas, las personas destruyen el valor de las organizaciones, posiblemente sea más cuantificado en las más pequeñas, en las cuales los recursos económicos son menores, también sus capacidades son muy limitadas, en el sentido de hacer frente a la pérdida del valor económicoⁱⁱ. Sin embargo, las buenas decisiones, las capacidades gerenciales, los recursos, entre otros, permiten crear valor.

Buenos Negocios = Buenas Decisiones + Recursos y Capacidades

El enfoque de Grant (1991), es muy importante, clarifica las buenas decisiones. Este enfoque es conocido con el nombre de “*Estrategia competitiva basada en capacidades y recursos*”. Se ha constituido en una manera, un modo para generar la solución a las “estratégicas genéricas de Michael Porter”, las cuales son estáticas, encaminadas hacia una industria expuesta a muy pocos cambios; los tiempo actuales exigen usar estrategias construidas sobre la base de los recursos y la capacidades, las cuales son difíciles de imitar.

¿Qué decir sobre los recursos y las capacidades? Los recursos son tangibles, también de calidad; son físicos, materiales, contables; reciben un valor económico; son importantes para los activos de la competencia. Por su parte, las capacidades vienen a ser los resultados del desarrollo y coordinación; consiste en el conocimiento colectivo sobre la coordinación de las habilidades y la integración de las tecnologías. Las capacidades, a diferencia de los recursos, no son tangibles, constituyen la cultura, los sistemas, los procedimientos; las capacidades son detectadas mediante la *Cadena de valor* de Porter.

A las organizaciones les importa mucho la creación de valor, en torno de la cual se realizan las decisiones y las competencias sostenibles, esenciales. En este sentido, las

actividades internas de las organizaciones fortalecen las capacidades de los activos intangibles. No se evalúa el desempeño solamente en la dimensión financiera, porque esta dimensión es el resultado y la consecuencia de los demás procedimientos, especialmente del capital intelectual y de la eficiencia organizacional; interesa evaluar los diversos factores que inciden sobre los aspectos financieros (Kaplan & Norton, 1991).

Las decisiones gerenciales son determinantes, inevitables, claves, desarrolladas en la alta dirección. Estas decisiones tienen dos dimensiones: decisiones de planificación y decisiones de control de gestión. Generalmente, el ejecutivo desarrolla gestiones de planificación (¿qué se va hacer?), menos control del proceso administrativo (¿se está realizando lo previsto?). Las organizaciones desarrollan procesos cíclicos, cuyas funciones diversas están totalmente relacionadas, en un proceso dinámico, adaptativo. Dentro de este proceso, las decisiones de control de la gestión constituyen el punto intermedio entre las decisiones de planificación y las decisiones de control de operaciones. Estas últimas aseguran la eficiencia y la eficacia de los procedimientos y de las tareas. Las decisiones de control implican operaciones, transacciones, participación sistemática, aplicación de herramientas científicas, optimización, control de inventarios.

La planificación estratégica tiene su espacio singular en las organizaciones. Implica tomar decisiones objetivas, pertinentes y oportunas. Es un proceso sistémico; permite la determinación de los objetivos, las estrategias pertinentes, en el contexto de la interrogante: ¿Qué hacer? También implica la presencia de programas de acción, la asignación de recursos, cuyas acciones se enmarcan en los parámetros de la interrogante: ¿Cómo implementarlas? Las decisiones de planificación equivalen a decisiones estratégicas, se determinan durante el proceso de la formulación de estrategias, en cuyo proceso se determinan los objetivos estratégicos conectados a decisiones proactivas que se conducen a delinear el futuro de la organización. Las decisiones estratégicas son decisiones

proactivas; en cambio, las decisiones de control tienen un carácter reactivo, se anticipan a los problemas futuros, permiten asumir acciones correctivas; las decisiones de control se llaman control estratégico.

También tienen un carácter reactivo las decisiones estratégicas, si los cambios son imprevistos; en este contexto, se realiza una planificación oportunista, para enfrentar los cambios imprevistos; en un contexto contrario (formal), aparece la planificación formal. En una organización son necesarias ambas planificaciones, cuyos resultados y acciones son diferentes.

Las decisiones estratégicas se insertan en un plan estratégico, cuya forma es cuantitativa, expresada en el presupuesto. Las estrategias exigen que el ejecutivo posea creatividad e innovación; no son sistémicas, permiten el estudio de las amenazas y las oportunidades. En cambio, las decisiones de control de gestión quedan insertadas en un plan de acción, el cual es de menor alcance, pero es más específico, cuyas respuestas son más breves y rápidas. En este contexto, es necesario el plan de acción correctivo, constituyendo una respuesta directa e inmediata al problema; este plan es específico, inmediato, objetivo, analítico, permite un diagnóstico, presenta una acción correctiva.

Tabla 1

Diferencias entre las Decisiones Estratégicas y de Control de Gestión

Perspectiva	Decisiones Estratégicas	Decisiones de Control
Proceso relacionado	Planificación Estratégica	Control de Gestión
Objetivo	Especificar objetivos y estrategias	Implantar los objetivos y estrategias
Propósito	Anticipar (Proactivas)	Corregir (Reactivas)
Horizonte	Largo Plazo	Corto Plazo
Alcance	Toda la organización	Unidades de la organización
Representación	Plan Estratégico	Plan de Acción
Fuentes de datos	No estructuradas (Situaciones Distintas)	Más estructuradas
	Cuantitativas y Cualitativas	Cuantitativas (Medidas-Metas)
	Más Inexactos	Más Exactos

Criterios de evaluación	Subjetivos	Objetivos
-------------------------	------------	-----------

Herramientas administrativas para la gerencia

El Balanced Scorecard sirve, en la condición de un sistema de control estratégico, para facilitar la gestión pública (Guerrero Chaparro & Hernández Díaz, 2000); permite el desarrollo sostenible de las empresas (Scoponi, 2016); es útil para los emprendedores (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, & Araújo Pinzón, 2016); es una herramienta válida, sirve para realizar el diagnóstico de microempresas, cuya metodología es flexible, permitiendo estructurar los negocios, facilitando el crecimiento y sustentabilidad (Suárez & González, 2017). Por su parte, Jiménez Silva, Lema Cerda, & Larrea Altamirano (2017) sostienen que el Balanced Scorecard ha impactado sobre el desarrollo innovador de las PYMES, aunque la tarea es complicada, amplia y difícil, permitiendo el conocimiento de los activos y las transferencias internas y externas.

Según Quintero-Beltrán & Osorio-Morales (2018), esta herramienta ha permitido administrar las empresas en tiempo de crisis, mediante la exploración de los documentos, la comprensión de las oportunidades, en pro de un efecto positivo.

Por otro lado, permite realizar el control estratégico, permite realizar experimentar la mejora continua (Jimenez & Zapata, 2018). Funciona de una herramienta de gestión, facilita la medición de las actividades propuestas y programadas (Rospigliosi Vega, 2018).

Durante el proceso de la Planificación Estratégica (PE), se utilizan las herramientas administrativas, incorporadas en el Sistema de Control de Gestión (SCG), con el propósito de clarificar y apoyar las Decisiones de Control (DC) y las Decisiones Estratégicas (DE).

La Dirección Estratégica (DiE) es un proceso global, durante el cual se toman decisiones con el propósito de asegurar la viabilidad de la empresa, gracias a la incorporación, la implementación y el control de estrategias en el SCG.

La organización tiene dos componentes, entre otros: la estructura y la cultura. Las responsabilidades y las relaciones se describen en la *estructura*, cuya administración de recursos humanos tiene su principal activo: las personas, imposibles de sustituir mediante un *Know-How*, cuyo saber supera siempre el tener. Los valores, las creencias, los mitos, la filosofía determinan el comportamiento, además constituyen la *cultura*, cuyo conjunto se llama *Arquitectura de la Organización (AO)*: medios, estrategias, sistemas.

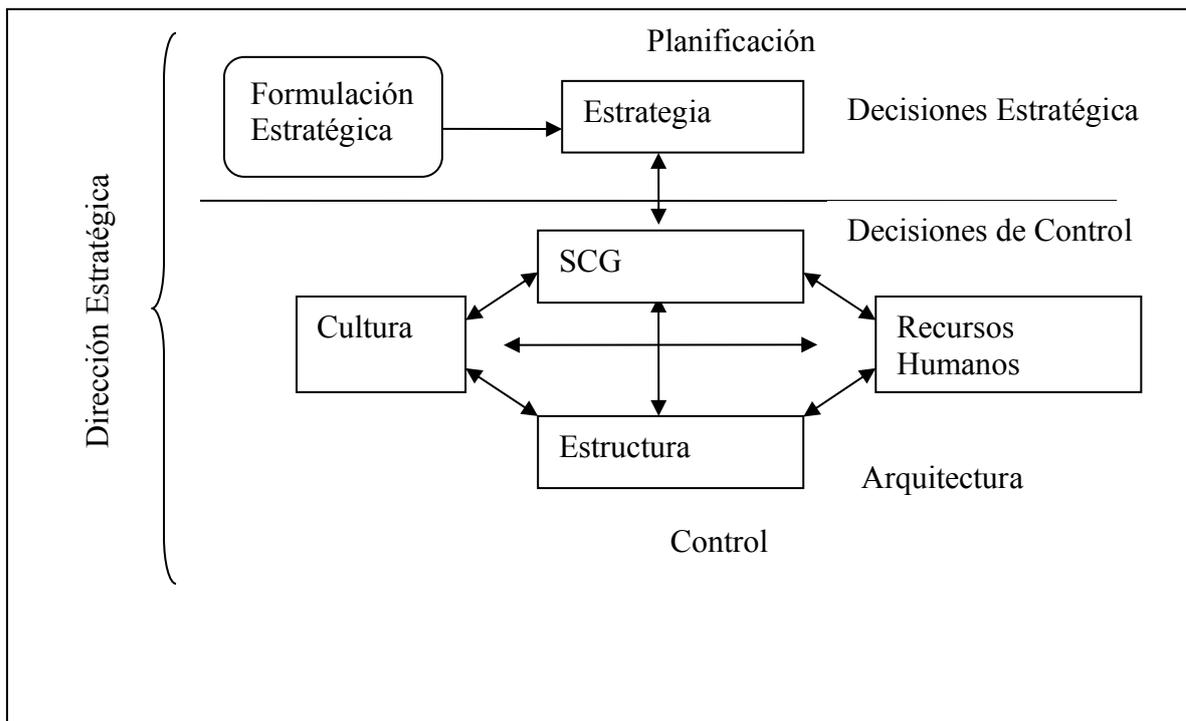


Figura 1. Ámbito de las Decisiones Gerenciales

Decisiones estratégicas

La PE es el proceso, cuyo propósito es observar y analizar las oportunidades y las amenazas que tiene la organización, recurriendo a las capacidades y los recursos disponibles, generando así ventajas competitivas y sostenibles, cuyos componentes son: a) Visión, b) Misión, c) Filosofía, d) Estrategias, e) Objetivos, f) Metas, g) Políticas, h) Programas, i) Procedimientos, j) Reglas, k) Presupuestos, l) Unidades de negocios, ll)

Integración de las unidades de negocios (vertical y horizontal para lograr sinergia), m) Gestión de cartera (Recursos para cada Negocios).

Beneficios de la planificación estratégica

Los beneficios de PE son: a) Proporciona un marco de trabajo para pensar al largo plazo, b) Facilita las decisiones en asignación de recursos al acotar las alternativas, c) Alinea a los directivos con la estrategia, d) Facilita la formulación de un presupuesto operativo eficiente.

Limitaciones de la planificación estratégica

Las limitaciones de la PE son: a) Puede existir demasiada burocracia, b) Puede en forma riesgosa delegarse la planificación a terceros cuando los principales actores son los directivos de línea, c) Consume tiempo y es cara

Herramientas Administrativas para la PE de apoyo a las DE

Las herramientas estratégicas son: a) Análisis de atractividad de la industria (5 fuerzas de Porter), b) Análisis interno de la Cadena del valor de Porter, c) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Matriz FODA; d) Matriz BCG para cartera de negocios, Matriz de Atractividad; e) Pronósticos (Análisis de series de tiempo, métodos causales), f) Presupuestación (sobre la base de estándares, simulación Montecarlo); g) Estudios de mercado; h) Reingeniería de procesos, i) SixSigma, j) Calidad Total (TQM Total Quality Management), k) Árboles de decisión y matriz de pagos, l) Simulación, ll) Análisis Estadístico (Ejemplo: Análisis de Regresión, Análisis de varianza), m) Programación PERT Y CPM.

Balanced Scorcard

El BSC nace en el ámbito de la administración estratégica y la evaluación tradicional del desempeño, cuyas limitaciones fueron muy marcadas, además constituyen un problema para el planeamiento estratégico. Con el devenir del tiempo, el BSC se

constituyó en el instrumento, la herramienta de gestión estratégica. Esta herramienta ha mejorado los procesos, los productos, incluso los clientes y los mercados, sin dejar al margen el desarrollo de la contabilidad, la productividad; gracias a esta herramienta, se ha implementado innovaciones de las tecnologías, los cambios organizacionales, las medidas financieras, el desempeño organizacional, la evaluación de los procesos, la gestión de los negocios (Kaplan y Norton, 1992).

Definición

Durante las últimas tres décadas, los resultados de la gestión han permitido visualizar el estado y la importancia de la dirección estratégica y la evaluación del desempeño, gracias al uso de la herramienta: BSC, denominado también Cuadro de Mando Integral (CMI); su presencia se encuentra desde el año 1992, cuya presencia fue difundida por R.S. Kaplan y D. Norton. Debido a su gran importancia, las empresas multinacionales ya lo han usado en los Estados Unidos, más del 50% de estas empresas.

Empleando el BSC, por ejemplo, Renaissance Solutions, Inc., una consultora muy importante, trabajó sus objetivos orientados hacia la asesoría de estrategias empresariales, tal como lo refieren los difusores referidos anteriormente.

El BSC, herramienta de gestión, atiende cuatro perspectivas: aprendizaje-tecnología, procesos, clientes y financiera. Es una herramienta metodológica, configura un mapa estratégico, cuyas relaciones son causa-efecto, todo tiene una dependencia. Se definen los objetivos financieros (primer paso), logrados por la acción de los clientes, gracias a la programación y planificación de los procesos internos, los cuales permiten la formación-aprendizaje y el crecimiento continuo.

Según Kaplan y Norton, se necesitan empresas innovadoras, las cuales usen BSC y el CMI, con el propósito de desarrollar los procesos de gestión: traducción y/o transformación de la visión y la estrategia, la comunicación y vinculación con los objetivos

e indicadores estratégicos; la planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas; el aumento del feedback y de la formación estratégica.

Alineación estratégica y planificación

Para el éxito y los beneficios de la organización, el BSC debe ser adaptado a la respectiva unidad de negocio. Véase el esquema de la siguiente figura:

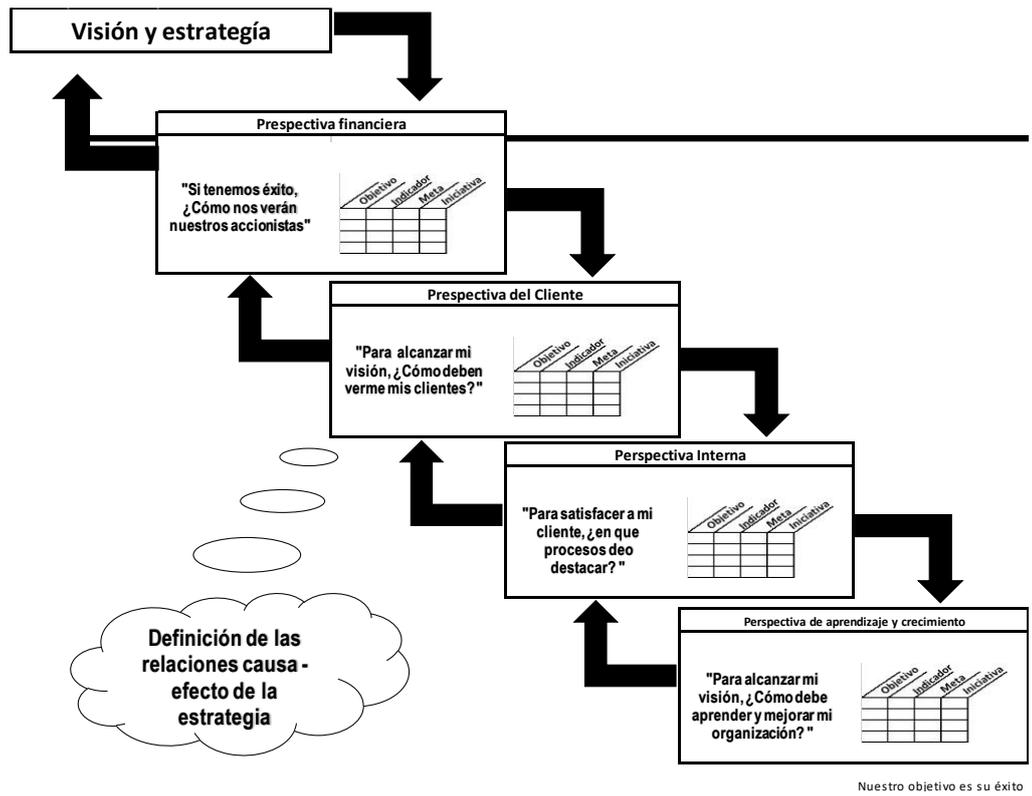


Figura 2. Lógica causal del BSC

Existe un plan de acción, el cual se realiza a largo plazo, conduce hacia el logro de la visión; para lograrlo se necesita una propia estrategia, con el equilibrio de sus indicadores de resultados: “perspectivas financieras y de la clientela”, “perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento”.

Al respecto, existe una película, en la cual el protagonista es la unidad de negocio; en esta película se observa que las estrategias afectivas poseen éxito en su verdadera dimensión. Se destacan dos aspectos: sin visión integral es imposible materializar una

estrategia; con el devenir del tiempo, los procesos industriales han evolucionado, exigiendo la presencia de sistemas de gestión transformados.

Mapas estratégicos: relaciones causa – efecto

¿Para qué son necesarios los mapas estratégicos? Estos mapas son elementos muy básicos del BSC. Su construcción requiere el análisis de los objetivos, requiere esfuerzo, creatividad, particular (aunque uno no sirve para todas las empresas), los indicadores sirven para medir los objetivos. Producen aprendizaje del equipo encargado de administrar el BSC, permite que se alinee y enfoque la estrategia, presenta las relaciones causa-efecto.

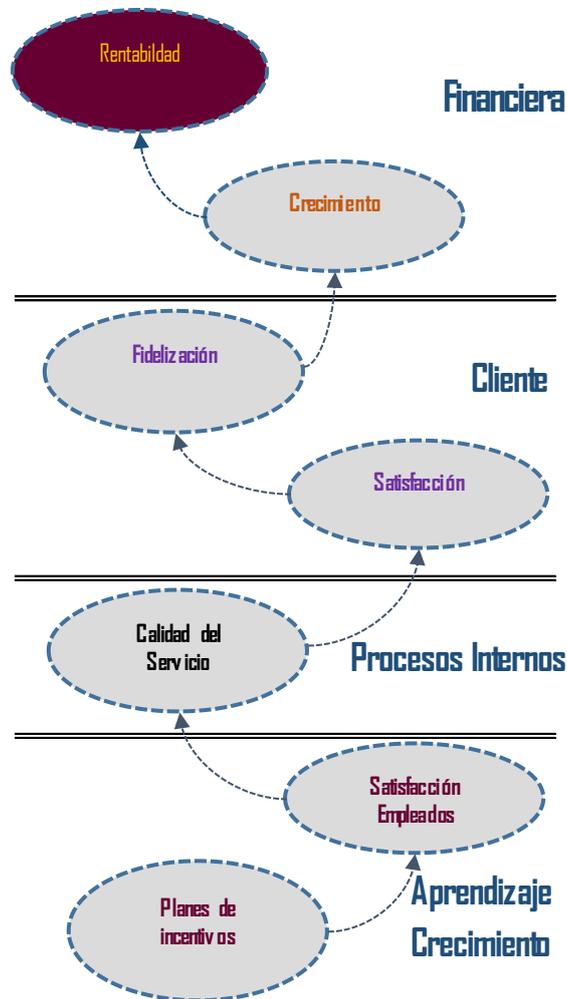


Figura 3. Modelo de mapa estratégico

La figura permite observar que los “planes de incentivos” generan “aprendizaje y crecimiento”, además satisfacción de los empleados, quienes mejorarán la “calidad del servicio”, engendrando satisfacción, fidelización, crecimiento y rentabilidad.

En la siguiente figura 2.4.3, presentamos los aspectos más significativos del área de la empresa.

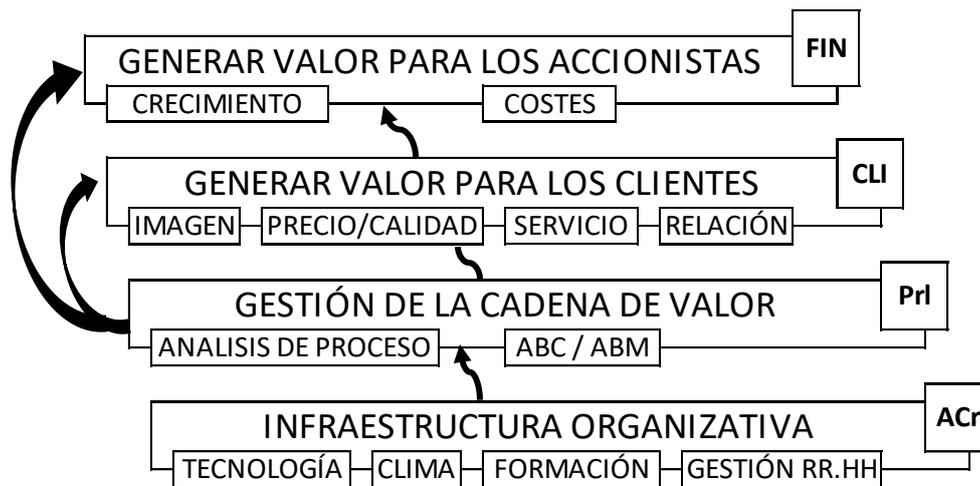


Figura 4. Creación de Valor

Mediante esta figura, se pretende comunicar que en el mapa estratégico se deben precisar y determinar las líneas estratégicas.

Feedback y aprendizaje.

Alinear la estrategia con objetivos, iniciativas y presupuestos pone en movimiento a la organización. Entonces la actuación debe ser monitorizada y guiada para facilitar el *feedback* y el aprendizaje. No obstante, más allá de monitorizar y de realizar ajustes, los directivos de las organizaciones basadas en la estrategia deben determinar si la estrategia es todavía válida. El Cuadro de Mando Integral trabaja como un láser para alinear y enfocar todos los recursos organizacionales hacia la implementación de la estrategia. Como con un láser, tal coherencia puede llevar a avances no lineales en los resultados. En el supuesto de que la estrategia articulada en el Cuadro de Mando Integral es errónea, el

sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral podría hacer fracasar a una organización a gran velocidad, porque todas sus energías estarían centradas en una estrategia perdedora.

Las empresas que aspiran grandes resultados necesitan procesos y sistemas de gestión, para verificar que su trayectoria sigue yendo hacia un futuro rentable. Necesitan un feedback para identificar las estrategias no rentables y corregirlas antes de que hagan demasiado daño.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un nuevo tipo de proceso de feedback. En vez de informes y control, el Cuadro de Mando Integral centra la agenda de las reuniones de gestión en cuestiones estratégicas, trabajo en equipo y aprendizaje. Se utiliza la reunión para gestionar y mejorar la estrategia, no la táctica.

Los directivos tienen que desempeñar varias funciones en sus reuniones estratégicas: controlar la estrategia, poner a prueba la estrategia y adaptar la estrategia. Controlar la estrategia, el lazo inferior de la figura 2.1, es lo que mucha gente considera el control de la gestión. La metáfora, para este tipo de control de la gestión, es el termostato, respondiendo a las diferencias entre temperatura real y deseada, ajustando la calefacción o el aire acondicionado para conseguir los resultados deseados. En una reunión de control de la gestión, los directivos reciben un informe de los resultados reales, con desviaciones que los comparan con el presupuesto. Los asistentes a la reunión intentan determinar un curso de acción que resitúe a la organización en el camino adecuado. A través de este proceso, se mantienen las suposiciones sobre el indicador, el objetivo y la estrategia para alcanzar el resultado deseado. El propósito es detectar cuándo no se están desplegando las iniciativas, así como se había planificado, o explicar por qué los resultados no están a la altura de las expectativas.

Antes estas reuniones de control de la gestión se centraban sólo en indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral extiende este proceso haciendo que en la reunión

se informen y comenten todos los indicadores relevantes para la estrategia, más las iniciativas diseñadas para mejorar los resultados medidos. Utilizar el cuadro de mando, más que el presupuesto, como agenda para la reunión, mantiene un enfoque intenso en la estrategia y mueve a los directivos a idear acciones para implementar la estrategia de forma más eficaz.

Los directivos también determinan si sus estrategias son válidas: ¿entregarán los avances esperados en los resultados? Se comprometen con el aprendizaje de doble lazo, para examinar las asunciones subyacentes a la estrategia. Lee Wilson, jefe de personal de Chemical Retail Bank, describe la importancia de cuestionar y actualizar la estrategia en las reuniones de gestión:

Cuando empezamos hace cuatro años con el CMI, dedicábamos el 80 por ciento del tiempo a revisar cifras financieras, y el 20 por ciento a la estrategia y su implementación. Hoy, es todo lo contrario. Dedicamos el 80 por ciento de nuestro tiempo hablando de nuestra estrategia e iniciativas estratégicas, y sólo el 20 por ciento hablando de resultados financieros. Nuestro sector está evolucionando y cambiando tan deprisa que este enfoque es esencial. Si te quedas quieto en los servicios financieros de hoy, si petrificas tu estrategia, en seis meses quedas totalmente obsoleta y fuera de lugar.

Poniendo a prueba y adaptando

Además de utilizar las reuniones para embarcar a los altos directivos en discusiones interactivas sobre la estrategia, las reuniones de revisión estratégica deberían permitir explícitamente poner a prueba y adaptar la estrategia. Hemos observado tres procesos utilizados para poner a prueba y actualizar la estrategia: (a) Métodos analíticos: poner a prueba las hipótesis y simulación; (b) Examinar el impacto de los acontecimientos externos; y (c) Identificar y respaldar las estrategias emergentes.

A continuación, se comenta solo el primer proceso, porque es de interés.

Métodos analíticos.

La estrategia consiste en hipótesis. Con el Cuadro de Mando Integral, se hacen explícitas las hipótesis subyacentes de la estrategia a través de las relaciones causa-efecto del mapa estratégico, en las cuatro perspectivas. Las hipótesis son sólo suposiciones sobre cómo funciona el mundo; tiene que probarse continuamente su validez, y se tienen que rechazar cuando se acumulen pruebas de que las relaciones esperadas no se están produciendo. Así la primera tarea de la adaptación estratégica es probar las hipótesis subyacentes, para ello veamos un ejemplo.

Sears utilizó el análisis estadístico, descubrió que las actitudes de los empleados controlaban el servicio al cliente, también la facturación empleada, y la probabilidad de que los empleados recomendarán a Sears, a familiares, amigos o clientes. Las relaciones estadísticas revelaron cómo se traducían las mejoras en formación y comprensión del negocio, por parte de los empleados en mayores ingresos. Por ejemplo, el modelo estimó que una mejora de 5 puntos en las actitudes de los empleados llevaba a una mejora de 1,3 puntos en la satisfacción del cliente, que a su vez provocaba una mejora del 0,5% en el crecimiento de los ingresos. Así se podía esperar que un establecimiento con una mejora de 5 puntos en la actitud de los empleados, en un distrito que experimentase un crecimiento de los ingresos del 4 por ciento, presentaría un crecimiento del 4,5 por ciento en los ingresos - cerca del 15 por ciento más que la media. Un análisis estadístico de este tipo permite a los directivos estimar las relaciones históricas entre indicadores del Cuadro de Mando Integral y establecer la validez de las relaciones causales del mapa estratégico.

En resumen, los resultados de la simulación tendrán un determinado nivel de impacto dependiendo del diseño de la estrategia. No podemos dejar de lado los puntos mencionados anteriormente.

Alineación estratégica

Hablar del planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, es gestionar el conocimiento, el talento humano, la calidad, la gestión por competencias y el capital intelectual; actualmente son los modelos vigentes de la gestión organizacional. Estos modelos presentan un denominador común: todos buscan la alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional teniendo en cuenta los enfoques, objetivos y estrategias propias.

Hablar de la alineación estratégica es hablar de las acciones de gestión organizacional, las cuales permiten que el recurso humano sea un conjunto unificado, para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Se busca la dirección única hacia el objetivo estratégico.

Según Sanchez y Torres (2008), para que sea efectiva la estrategia, debe comunicarse a todo nivel, no solo debería quedar en el estratégico, sino desplazarlo al táctico y operativo.

Mantener en secreto era lo normal, pero era un error. Comunicar la estrategia es un papel fundamental para el consejero delegado. Hablar de lo que constituye la empresa es el papel del CEO y tomar el papel de ser un gran maestro, ayudando no solo a los empleados, también a los proveedores y otros, para que puedan relacionar sus acciones.

Las empresas, así como los maestros anhelan gestionar y lograr, se basan en varios supuestos de beneficio, se necesita que ambos vayan en una sola dirección. Las personas son las únicas, capaces de generar valor a la organización. Así lo menciona Michael Porter cuando formula sus conceptos sobre estrategia y generación de valor inicios de los 80.

Daniel Wilner, el Director General de élogos Latam, “analiza la importancia que tiene para las organizaciones chilenas, contar con el apoyo de empresas especializados en

el diseño e implementación de estrategias que permitan orientar los equipos de trabajo a los objetivos corporativos, a través del desarrollo del talento y la mejora del desempeño”

Para las organizaciones, es imprescindible la alineación de los recursos humanos a la estrategia, con el propósito de lograr la generación de valor; aunque todavía no es posible medir el aporte de valor. Sin embargo, no cabe duda de que los recursos humanos, al entender la alineación, se constituyen en la clave para lograr el éxito organizacional, mediante un análisis de los valores estratégicos, las mejores prácticas, los objetivos estratégicos, los modelos de gestión, los planes estratégicos, los procesos y los resultados, la gestión de competencias, el capital intelectual, los recursos humanos, la gestión de la calidad, la alineación organizacional

Existe un común denominador: materializar la alineación, posibilitando el éxito de su gestión interna y de sus negociaciones externas. Para que una organización pueda construir un marco de crecimiento sostenible, debe conceptualizar de manera adecuada su estrategia.

La estrategia de una organización contempla un conjunto de planteamientos o hipótesis adyacentes que responden a una serie de preguntas críticas de éxito: ¿Cuáles son nuestros valores? ¿Qué queremos ser? ¿Cuál es nuestra Misión?, etc. Si una organización improvisa cualquier resultado, será aceptable, porque no habría nada que medir para revisar si se moviliza por el rumbo correcto. Si no hay claridad en los objetivos y/o la visión no se puede trazar o establecer una ruta a seguir un destino a donde llegar. Tener clara la estrategia o el direccionamiento estratégico, es de vital importancia, porque es el punto de partida para iniciar todo un proceso de alineación. Una vez que se tiene una estrategia muy bien definida, es necesario poseer los recursos financieros y no financieros. Sin embargo, la clave no está en la asignación de los recursos necesarios, sino en la manera cómo se logra crear sinergia entre los diferentes sistemas de la organización para

efectivizar los objetivos; es decir, la clave del éxito está en el alineamiento estratégico: un escenario en el cual la organización es capaz de crear sinergia con todos los elementos de una organización: estrategia, personas, recursos, etc... Alineamiento estratégico es sincronizar los esfuerzos, ideas, motivaciones, intereses de todos y cada uno de los integrantes de la organización sobre la guía de una estrategia clara y bien definida.

El alineamiento estratégico consiste en realizar sólo actividades que realmente generen valor añadido y sean un factor crítico de éxito, para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de una organización determinada. Si los directivos se detienen a analizar las diferentes actividades realizadas en todos los procesos y el tiempo que los colaboradores invierten en dichas actividades, encontrarían que no hay actividades que se realizan para hacer realidad la estrategia; lo más preocupante es que varias actividades destruyen o van en sentido contrario de la estrategia.

El punto de partida del alineamiento estratégico está en la conceptualización clara de la estrategia y luego continúa con la integración y creación de sinergia de los diferentes sistemas de la organización, todos enfocados hacia una sola dirección.

Una organización desalineada es como un carro totalmente desajustado; es decir, un vehículo con las llantas en posición divergente; en consecuencia, el resultado de esta desalineación tiene resultados: desgaste del motor, deterioro de las diversas partes del vehículo, lentitud y, al final, el colapso. En una organización ocurre lo mismo, se puede percibir que existe una correlación entre los esfuerzos y los resultados. En diversas ocasiones, los directivos piensan que trabajando más horas o teniendo más recursos se lograría los resultados plasmados en la estrategia. Sin embargo, si los directivos analizan y revisan la estrategia de manera constante se darían cuenta de que la clave no está tanto en el esfuerzo realizado, ni en los recursos disponibles para nuestro alcance, sino más bien en el uso que se hace de esos recursos. De acuerdo con la ilustración del vehículo desalineado,

una de las consecuencias del desalineamiento estratégico es posible que sea la frustración de los colaboradores, quienes trabajan en la organización y perciben la falta de rumbo y cómo sus esfuerzos no generan los resultados esperados. El empleo de esfuerzos que no generan los resultados esperados, genera desmotivación, la cual con el devenir del tiempo crea un ambiente mediocre y, en consecuencia, surgirán productos y servicios mediocres. El desalineamiento estratégico perpetúa la mediocridad.

El alineamiento estratégico es de vital importancia para garantizar la ejecución exitosa de una estrategia; por eso es necesario desarrollar e implementar un modelo de gestión del alineamiento estratégico, cuyos elementos que componen la cadena de alineamiento son básicamente cuatro: 1. El direccionamiento estratégico: Visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas: norte del alineamiento estratégico, 2. El marco de competencias de los colaboradores que es el factor clave, 3. Los procesos de trabajo: cómo trabajamos. 4. Los indicadores de gestión: Para qué trabajamos (resultados)

Modelos y su alineación estratégica

Planeamiento estratégico.

El planeamiento estratégico es una herramienta que plasma, a través de un documento, los objetivos y estrategias, para alcanzar la misión y visión propuesta por la organización. Esta planificación es una actividad dinámica. También menciona Smith Cavalie (2000) que el planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas para producir una formulación estratégica.

En la formulación del plan estratégico se toma en cuenta el análisis externo del sector donde se encuentra la organización; por ejemplo, determinar los aspectos políticos, económicos, sociales tecnológicos y legales; esta práctica determina qué aspectos se deben tener en cuenta durante la formulación de las estrategias; de igual forma, el análisis interno permite recopilar información de todas las áreas de la organización, para lograr un buen

diagnóstico organizacional. A través de toda la información recopilada, se podrá realizar una mejor propuesta de estrategias con la participación del equipo de gestión de todas las áreas involucradas. Este involucramiento permite crear compromiso en estos equipos de trabajo y al descender la estrategia general a los niveles operativos e individuales, el cumplimiento de las metas y logro de los objetivos se podrán cumplir, porque se sienten parte de la formulación, implementación y ejecución de las mismas, durante los periodos propuestos. A través de este alineamiento organizacional, se logra fortalecer la ventaja competitiva que será sostenible a través de los tiempos.

Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta, se utiliza para gestionar el rendimiento de una empresa, a través de los KPI, permiten medir los objetivos estratégicos en forma progresiva; el objetivo de esta herramienta es planificar y ejecutar una estrategia, se puede identificar por qué suceden las cosas y hacer las correcciones posibles. La alineación se realiza con los KPI, objetivos y acciones viendo las conexiones entre ellos.

La estrategia se comunica al interior de la organización y al trasladarlo en forma de cascada en todos los niveles permite asegurar el alineamiento entre las metas personales de los individuos con el de la organización.

Esta herramienta permite también traducir la estrategia organizacional y visualizar los esfuerzos individuales, creando compromiso para establecer esfuerzos e iniciativas alineándose con los procesos necesarios para lograr los cambios; siendo el reto actual de las organizaciones lograr este alineamiento, por lo que se tiene que tener iniciativas como un plan maduro de comunicación interna, incentivos y reconocimientos por el cumplimiento de metas y logro de objetivos.

La gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento, según Nieves Lahaba y León Santos (2001), “es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.”

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen una Teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, cuyo conocimiento lo definen como "creencia verdadera justificada" y la creación de conocimiento organizativo lo define: “la capacidad de una empresa para crear nuevos conocimientos, difundirlos a toda la organización y transformarlos en productos, servicios y sistemas”.

El Modelo Nonaka y Takeuchi (1999) ha desarrollado de una manera más completa el desarrollo interno de los conocimientos en las organizaciones, es clave para la gestión del conocimiento, cuyo proceso implica la comunicación del conocimiento tácito y explícito.

MODELO SECI (NONAKA Y TAKEUCHI)

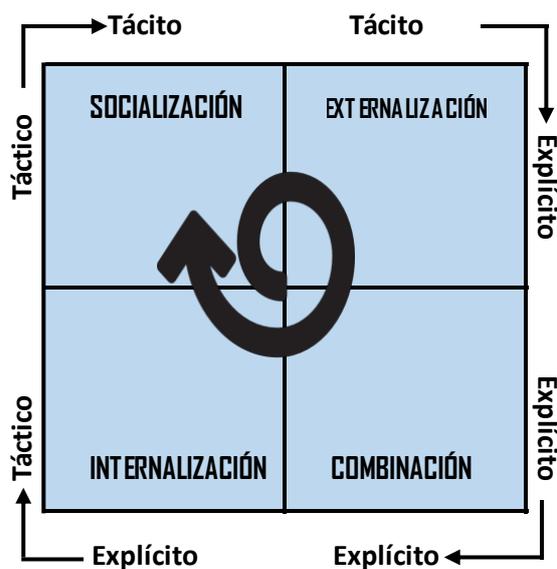


Figura 5. Modos para la creación del conocimiento. Adaptado de Nonaka “Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, 1994.

Para Nonaka (1994) existen cuatro modos de conversión del conocimiento, esto se da a través de una conversión entre el conocimiento tácito y el explícito que permite postular diferentes modos de conversión del conocimiento:

De conocimiento tácito al conocimiento tácito.

Cuando en una organización existe la figura de un aprendiz y un trabajador de experiencia que, sin necesidad de explicar el trabajo realizado, el aprendiz aprende solo con la observación. Se comparte la experiencia, denominado por los autores, socialización de la experiencia.

Del conocimiento explícito al conocimiento explícito.

Según Torres & Dávila (2017), la conversión implica la utilización de procesos sociales, para combinar distintos análisis de conocimiento explícito por los individuos. En este modo de conversión del conocimiento, ocurre el proceso de combinación, porque se combinan diferentes formas de conocimiento explícito a través de documentos u otros transmitidas durante reuniones o conversaciones telefónicas que se puede categorizar, confrontar y clasificar, para formar bases de datos y producir el conocimiento explícito, puede llegar a conducir a nuevos conocimientos como los modernos sistemas informáticos.

Del conocimiento tácito al conocimiento explícito.

Es el proceso de la exteriorización, en el cual el conocimiento se hace tangible al transmitirlo de una manera sencilla, para que los miembros del equipo o la organización puedan entenderlo usando diversas técnicas o herramientas: metáforas, analogías y lenguaje visual.

Del conocimiento explícito al conocimiento tácito.

Este proceso de interiorización incorpora el conocimiento a través del aprendizaje con la experiencia adquirida, porque ha puesto en práctica el nuevo conocimiento; en los centros de trabajo esto se vuelve tangible con las prácticas de trabajo.

En las organizaciones se transmite el conocimiento; sin embargo, la limitación de generar conocimiento organizacional puede radicar en cómo se brinda el conocimiento a nivel individual, en grupos de trabajo y en toda la organización. Cuando el conocimiento no se comparte en las organizaciones no hay participación en el espiral organizacional de generación de conocimiento, visualizado en la figura 5.

Según Nonaka y Takeuchi (1999), “el papel de la organización en este proceso es proveer el contexto apropiado, para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual”. Se requieren cinco condiciones que posibilitan la espiral de conocimiento: (a) Intención, cuando la empresa se ha propuesto una Visión, y las personas necesitan realizar esfuerzos, para lograr esta intención a través de estrategias corporativas, determinando qué tipo de conocimiento se debe desarrollar para lograrlo; (b) Autonomía, cuando la organización ha empoderado a las personas, fomentando generación de nuevas ideas, motivando a generar nuevos conocimientos; (c) Fluctuación, cuando al personal se le promueve conocer otras formas de trabajo en otras organizaciones, para generar conocimiento de nuevas formas de hacer las cosas para no caer en la rutina; (d) Caos creativo, se promueve en la organización la crisis controlada que consiste en generar tensión, para que las personas se concentren en identificar los problemas y resuelvan el caos, ocasionado con mucha creatividad para generar aprendizaje y conocimiento; (e) Redundancia, cuando se hace la rotación de puesto de trabajo en forma estratégica, esto permite tener puntos de vista diferentes de acuerdo con la experiencia vivida en esa rotación y permite realizar intercambio de conocimiento tácito, estableciendo

ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades. La generación de conocimiento organizacional se produce cuando existe el intercambio de conocimiento en estos grupos.

El papel de la generación del conocimiento, es muy importante, porque ayuda al alineamiento desde el nivel individual y asciende hasta el nivel organizacional, con este aprendizaje conjunto se podrá alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión de las competencias.

Para Scott (1999) las competencias revelan la prosperidad empresarial durante las próximas décadas, cuyas actividades buscan la creación de valor. Constituyen “un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes”, cuyas personas posee como cualidades, para desempeñarse en un puesto de trabajo de manera exitosa.

La gestión por competencias traduce la visión estratégica y los objetivos organizacionales a través de la conducta que los individuos adoptan en la empresa, para lograr los propósitos institucionales propuestos. En esta gestión por competencias, se diseña el perfil adecuado que contengan las competencias necesarias, para desempeñarse en el puesto de trabajo alineado a la cultura organizacional y, a su vez, pueda ser cuantificable y medible de una forma objetiva.

Scott (1999) refiere también que quienes dirigen una organización deben conocer cuáles son las capacidades y competencias de la organización, para determinar el grado de atracción del sector donde compiten.

La gestión por competencias es una herramienta, contribuye a la productividad, satisfacción y congruencia en la organización, así como lo refieren Dousat et al (2010). Cuando la empresa contrata a la persona, considera en forma obvia que esta persona tiene la capacidad de gestionar y gestionarse a sí misma.

Cardona y Nuria (1999) clasifican las competencias en dos tipos:

Las técnicas o de puesto

Son las cualidades que un trabajador requiere como los conocimientos, habilidades o actitudes específicas para que pueda desempeñarse en su puesto de trabajo.

Las directivas o genéricas.

Son aquellas conductas observables y en forma habitual que determinan el éxito de la persona cuando ejerce una función directiva. Estas funciones se clasifican en tres dimensiones: (a) Competencias Estratégicas, orientada a resultados económicos: “la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas”; (b) Competencias Intratéticas, orientada a incrementar el compromiso de los trabajadores a través del desarrollo personal: la escucha y transmisión del mensaje en forma efectiva, asignación de objetivos, capaz de tomar decisiones y trabajar en un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros del equipo; y (c) Competencias de Eficacia Personal, es el desarrollo de la relación eficaz de las personas con el entorno; la persona quien cumple el rol directivo motiva a conseguir los objetivos propuestos, capacidad de análisis, desarrolla la creatividad, autocontrol, gestiona el tiempo y el estrés, está en constante aprendizaje personal.

Ya lo señaló Mitrani y otros (1992) cuando en una organización se cuenta con las personas, quienes han desarrollado las competencias descritas; esta organización va a diferenciarse de otras y podrá establecer con más facilidad las ventajas competitivas y el alineamiento organizacional.

El modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.

Este modelo es una herramienta orientada a la evaluación, la mejora y la planificación, para conducir a la gestión de la excelencia; sirve de guía para que las empresas puedan mejorar en el largo plazo.

El modelo de excelencia fue concebido para reconocer las empresas que destacaban en la gestión para alcanzar la excelencia, relacionado con la calidad de sus productos y demuestran en forma efectiva la práctica de una gestión de la calidad, considerando la formación e integración de todos los trabajadores a todos los niveles organizacionales.

Este modelo se puede observar en la figura 6, donde se encuentran conectados e integrados los criterios que son evaluados.

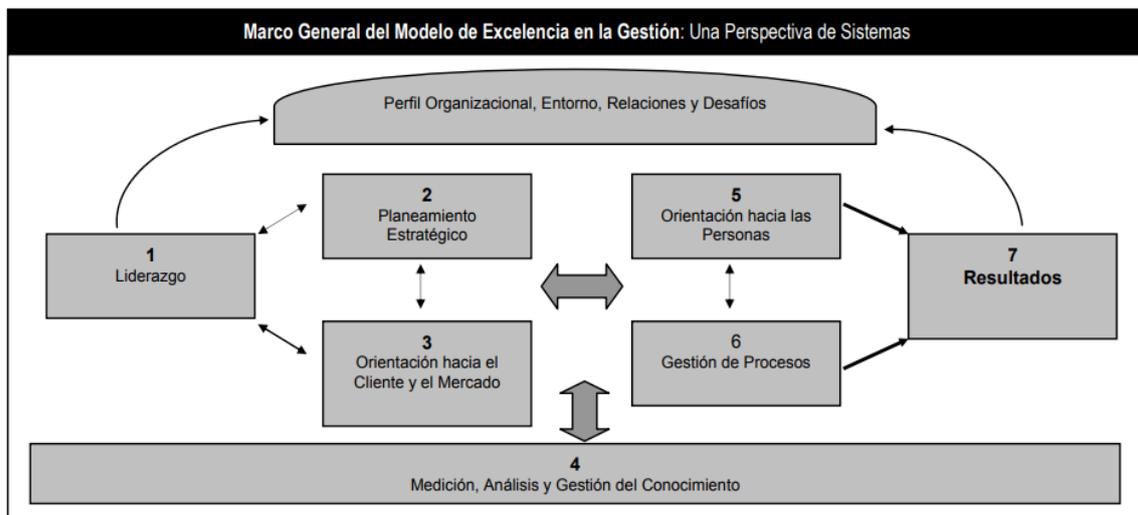


Figura 6. Criterios del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige. Adaptado de Malcolm Baldrige National Quality Program

El Perfil Organizacional muestra cómo la empresa se desenvuelve en el entorno, con las relaciones de trabajo y los desafíos estratégicos y les sirve de guía en la gestión del desempeño organizacional.

Cuando las organizaciones son evaluadas se realizan con el Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, cuyos logros y mejoras se han basado en los siete criterios definidos: (a) Criterio 1, Liderazgo; (b) Criterio 2, Planeamiento Estratégico; (c) Criterio 3, Orientación hacia el Cliente y el Mercado; (d) Criterio 4, Medida, análisis y gestión del conocimiento; este criterio orienta y sirve para gestionar el sistema de gestión

del desempeño; (e) Criterio 5, Enfoque en los recursos humanos, (f) Criterio 6, Gestión por procesos; y (g) Criterio 7, Resultados.

Los criterios 1, 2 y 3 determinan la importancia del liderazgo que orienta a la estrategia y los clientes. Los criterios 5, 6 y 7, conducen al trabajo en equipo y los procesos estandarizados para el logro de los resultados.

Según el Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, estos criterios favorecen la mejora en las relaciones de los empleados, mayor productividad, mayor satisfacción de los clientes, incremento en la cuota de mercado y mejora en la rentabilidad.

La gestión del capital intelectual.

Este modelo se desarrolló en la compañía Skandia, Leif Edvinson, es el que desarrolló este modelo y refiere que el valor de una compañía deja de ser solamente el activo fijo, sino que también había valores ocultos, que son el capital humano, capital estructural orientado a la innovación y proceso y el capital-clientela. El desafío es identificar el valor final para la organización.

Edvinson (1997) definió con su equipo el capital intelectual, surgen 3 conceptos fundamentales: (a) es complementaria a la información financiera, (b) es capital no financiero donde identifica la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros, y (c) es una partida del pasivo y no del activo.

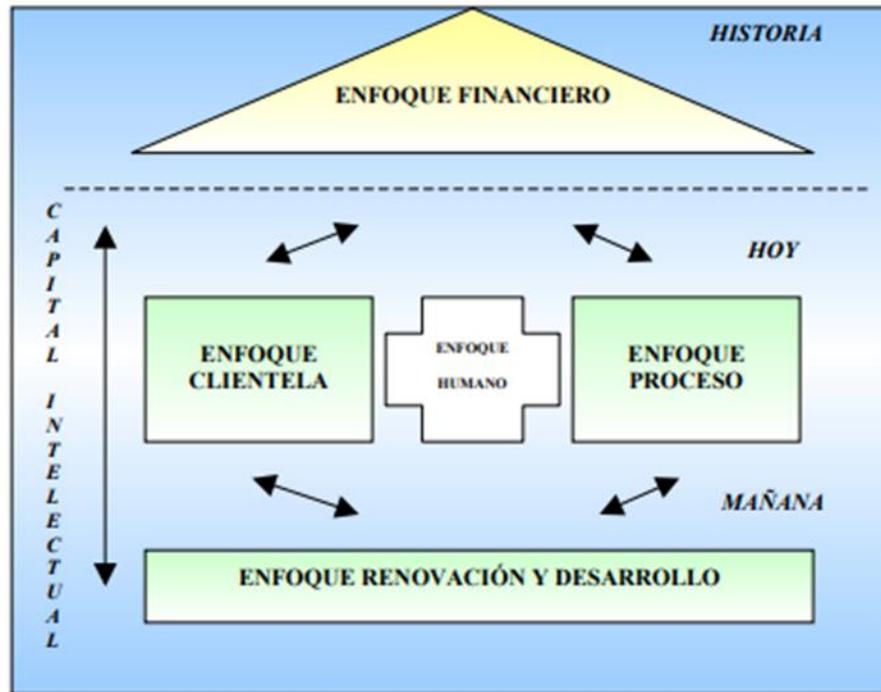


Figura 7. Navegador Skandia. Adaptado de Edvinsson y Malone, 1997.

Podemos observar en la figura 7 que el modelo que desarrolló Edvinsson parece una casa que lo simbolizó como fuerza y unión; no puede faltar algún elemento, porque debilita el modelo y no podría competir. Este modelo tiene 5 enfoques: (a) Enfoque financiero, a través de la historia de la organización se ha asignado un valor monetario a todo activo y actividad (balance General). El desafío es convertir el capital intelectual en dinero; (b) Enfoque clientela, orientado a la satisfacción del cliente; conocer al cliente es muy importante; saber qué necesita, cuáles son sus expectativas, lo que no le gusta, etc. permitirá ser competitivos; (c) Enfoque proceso, se analiza los procesos de la empresa y se mejora para lograr los objetivos organizacionales; (d) Enfoque renovación y desarrollo, se analiza las actividades que se desarrollan para lograr crecimiento y desarrollo que conduzcan a la rentabilidad; y (e) Enfoque humano, este enfoque es el más importante de todos, porque a través de las personas lograremos las metas propuestas; se toma en cuenta el desarrollo de un buen ambiente laboral para los trabajadores, porque un ambiente

agradable permite que los trabajadores estén satisfechos y consecuentemente más productivos generando resultados óptimos para la organización.

Estrategia y estructura organizacional

La alineación de la estrategia con la estructura organizacional tiene bastante respaldo bibliográfico desde la perspectiva académica. Este tema se enfoca en la estrategia a nivel de unidad de negocios; es decir, como se posiciona esta unidad y aprovecha sus recursos para lograr la ventaja competitiva. Hace décadas la complejidad de las estructuras organizativas han ido creciendo, y las empresas han realizado una mezcla compleja de funciones centralizadas y unidades de negocio descentralizadas, las sedes centrales han intentado diversas maneras de coordinar sus actividades y crear sinergias. Muchas empresas se han propuesto resolver el tema de la coordinación adoptando una organización matricial. En la práctica, a pesar de su atractivo, las organizaciones matriciales han resultado difíciles de gestionar, por la tensión implícita entre los directivos responsables de gestionar una fila o una columna de la matriz. Un director atascado en una intersección de la matriz lucha por coordinar las preferencias de los directores de la fila y su columna, esto genera nuevas dificultades, conflictos y demoras. Frente a este problema se propusieron nuevas formas de organización, conocidas como posindustriales. Entre ellas se encuentran las organizaciones virtuales e interconectadas que funcionan más allá de las fronteras tradicionales, y las organizaciones Velcro, que pueden separarse y re ensamblarse en nuevas estructuras como respuesta a las oportunidades cambiantes.

A pesar de la innovación que se han desarrollado en nuevas estructuras organizacionales, el hallazgo de una solución puramente organizacional para equilibrar la tensión entre la especialización y la integración, sigue siendo un elemento que se desvanece. El famoso modelo de las 7-S de McKinsey para el diseño de organizaciones alineadas, la estrategia y la estructura son solo dos de las siete “S” (ambas corresponden a

las palabras inglesas *strategy* y *structure*). Una tercera “S” es Sistemas, también debe movilizarse para crear alineación organizacional. McKinsey definió los sistemas de la siguiente manera: “los procesos y procedimientos formales utilizados para la gestión de la organización, incluyendo los sistemas de control de gestión, sistemas de medición del rendimiento y recompensas, sistemas de planificación, presupuesto y asignación de recursos, sistemas de información y sistemas de distribución”.

McKinsey realizó un estudio para el modelo de las 7-S en 1980, antes del desarrollo de los mapas estratégicos, el CMI y los cinco principios (movilizar, traducir, alinear, motivar y gobernar), para la creación de una organización basada en la estrategia. Gracias a esta investigación se puede observar de qué manera la innovación del CMI permite a las empresas diseñar sus sistemas operativos, para alinear la estructura con la estrategia y contribuir además con las cuatro S restantes: personal, habilidades, estilo y valores compartidos (que corresponden a las palabras inglesas *staffing*, *skills*, *style* y *shared values*, respectivamente).

La experiencia en cientos de organizaciones de Norton y Kaplan, es que no se debe buscar la estructura perfecta para su estrategia; por el contrario, deberían elegir una estructura razonable y pueda funcionar sin obstáculos importantes, luego diseñar un sistema personalizado y de despliegue de mapas estratégicos y CMI relacionados para poner sintonía a la estructura.

Alineamiento del capital humano

La estrategia se formula arriba, en el nivel jerárquico superior de la empresa o negocio, debe ser ejecutada en el nivel operativo; es decir, por los operadores de máquina, por los agentes de ventas, por los distribuidores de los diferentes canales, por los ingenieros de planta, etc. Sin embargo, con frecuencia Norton y Kaplan (2006) manifiestan que los empleados no entienden la estrategia, no se sienten motivados para alcanzarla y los

más probable es que la estrategia organizativa fracase. Norton y Kaplan manifiestan que se obtiene el alineamiento del capital humano, cuando los objetivos, la formación e los incentivos de los empleados están alineados con la estrategia de negocio.

Para alinear el capital humano es necesario desarrollar un programa de alineación; sin embargo, esté enfocado en una comunicación efectiva de la estrategia, que es el primer paso para la motivación intrínseca, educar a los empleados para un desempeño acorde a la estrategia y la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. Un programa de alineación enfocado hacia la comunicación, la educación y la motivación de la estrategia se hace indispensable y es un factor crítico de éxito para la ejecución exitosa de la estrategia.

Gestión del proceso de alineamiento

La alineación de la estrategia no se realiza una sola vez. En una etapa inicial cuando se realiza la implementación del CMI en toda la organización, se alinea la estrategia de nivel corporativo con las estrategias de las unidades de negocio y soporte.

Sin embargo, el cambio es constante a nivel de la industria, entre los competidores, en el entorno macroeconómico y las entidades reguladoras, en la tecnología, los clientes y los empleados. En consecuencia, la estrategia y su implantación evolucionan de forma continua. Una organización alineada en un momento inicial, con el tiempo pierde el alineamiento. La segunda ley de la termodinámica enseña que la entropía (desorden) aumenta continuamente. Es necesario alimentar nueva energía al sistema con regularidad, para que esté siempre alineado y sea coherente.

Cada fin de año, en general, las empresas realizan una reunión de varios días organizada por el departamento de planificación estratégica. El equipo de dirección revisa y actualiza la estrategia organizacional, a la luz del cambio de circunstancias y del nuevo conocimiento adquirido desde la última vez que se formuló. Esta actualización incluye muchas técnicas tradicionales de planificación estratégica, incluyendo análisis de entorno,

análisis FODA, análisis de las competencias, los modelos de las cinco fuerzas y la planificación de escenarios. Luego las unidades de negocio y el departamento de soporte, realizan la actualización anual de su planificación estratégica. Sin embargo, las estrategias de estas unidades suelen realizarse de manera aislada, sin información de la estrategia corporativa y, como resultado, no reflejan la forma como todas las unidades deben trabajar unidas para lograr la integración y sinergia. Este proceso de gestión fragmentada y desalineada explica por qué la mayoría de las organizaciones tiene dificultades a la hora de implantar las estrategias.

Una buena gestión del proceso de alineación ayuda a la empresa para alcanzar los mejores resultados. Kaplan y Norton (2006) han identificado ocho puntos clave de alineación, a partir de las experiencias exitosas de usuarios del Cuadro de Mando Integral. Los autores manifiestan que, si una organización está alineada en cada uno de estos ocho puntos, todas las iniciativas y acciones estarán orientadas a prioridades estratégicas comunes. Los ocho puntos de alineación son: 1. Proposición de valor de la empresa, 2. Alineación del consejo de administración y los accionistas, 3. De la oficina corporativa a la unidad de soporte corporativa, 4. De la oficina corporativa a la unidad de soporte corporativo, 4. De la oficina corporativa a las unidades de negocio, 5. De las unidades de negocio a las unidades de soporte, 6. De las unidades de negocio con los clientes, 7. De las unidades de negocio con los proveedores y 8. De las unidades de soporte del negocio con las unidades de soporte corporativo.

Capítulo III

Metodología de Investigación

Tipo de Investigación

Por la naturaleza de la investigación y de acuerdo a Hernández y otros (2014) la presente investigación es descriptiva y aplicada. Es descriptiva, porque se hace un diagnóstico de la alineación estratégica de la industria de panificación Unión; es aplicada, porque utiliza el Balanced Scorecard para mejorar la alineación estratégica. También es cuantitativa, porque mide la variable de estudio.

Diseño de Investigación

Por la naturaleza del estudio, el diseño de investigación es pre-experimental. Se realizó un pre test para identificar los niveles de la alineación estratégica, luego se implementó el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, y finalmente se realizó un pos test de alineación estratégica para ver su influencia del BSC.

A continuación, se presenta el esquema de investigación:

$$G_E : O_1 \quad X \quad O_2$$

Donde:

G_E : Grupo experimental, colaboradores de la industria de panificación Unión

O_1 : Observación Inicial (Diagnóstico) de la Alineación Estratégica

X : Aplicación de la Gerencia con BSC

O_2 : Observación Final de la Alineación Estratégica

Sistema de Variables

Variable dependiente.

Alineación estratégica de lo colaboradores.

La alineación estratégica está compuesta por cinco dimensiones: dirección, filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño del colaborador.

Variable Independiente.

Balanced scorecard como herramienta de gestión.

La variable balanced scorecard es una herramienta de gestión que permite alinear los diferentes elementos de la organización con la estrategia empresarial.

Técnica e instrumento de investigación.

Para conocer la alineación estratégica del personal de Productos Unión, se aplicó un cuestionario que se entregó al personal durante 15 minutos, para que llenen la información de acuerdo con su verdad, y luego se procedió a recoger.

Para recopilar la información se ha utilizado el cuestionario de alineamiento estratégico de los colaboradores que está compuesto por cinco dimensiones.

Para validar el instrumento se ha trabajado una técnica de juicio de expertos y para la confiabilidad se ha realizado una prueba piloto de 50 casos. La técnica que se ha utilizado fue el análisis de fiabilidad, logrando obtener un alfa de cronbach a nivel general y por cada dimensión. Los resultados se presentan en la tabla 2.

Tabla 2.

Resultados del análisis de fiabilidad del constructo de alineamiento estratégico

Dimensión – Factores	Alfa de Cronbach	N de elementos
Dirección	0.788	2
Filosofía	0.678	3
Visión compartida	0.873	2
Compromiso	0.729	15
Desempeño – Conducta	0.730	6
Alineamiento estratégico	0.889	28

Población y muestra.

La población está conformada por todo el personal que labora en condición de empleado de la industria de panificadora de Unión, cuya suma total la constituyen 208 trabajadores.

La selección de la muestra es no probabilística o por conveniencia puesto que se ha considerado a un grupo que cumplían ciertas características. El tamaño fue un total de 135 colaboradores en el primer diagnóstico, adscritos en las diferentes áreas, determinados por las condiciones labores y funcionales, las cuales han aceptado voluntariamente la participación. La muestra para el pre test fue de 75 colaboradores ya que al finalizar los años existe un porcentaje de trabajadores que entran en campaña los cuales no han sido considerados. Otro de los motivos por el cual la muestra es menos es porque existe otro porcentaje de colaboradores que han estado de vacaciones. Por este motivo el procesamiento de los datos para realizar la comparación se ha considerado un modelo estadístico para muestras independientes.

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Procesamiento
Dependiente Alineación estratégica	Alineación estratégica: Es cuando las diversas partes de la organización sincronizan sus actividades para crear integración y sinergia. Y el factor crítico que crea integración y sinergia es el talento humano el cual debe conocer, motivarse, comprometerse y participar activamente en la estrategia de la organización.	Alineación estratégica se define como el grado de correspondencia que existe entre la estrategia y los elementos de la organización, y los elementos a considerar son el direccionamiento, la filosofía, el compromiso del personal la visión compartida y el desempeño de los colaboradores.	Dirección y filosofía Compromiso Visión compartida Desempeño	1. Visión 2. Misión 3. Valores 5. Objetivos 6. Iniciativas 1. Recomendación 2. Identidad 3. Habla bien 1. Visión personal 2. Visión corporativa 1. Participación 2. Acción	0 No conoce 5 Si conoce 5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo	Para calcular el grado de alineación estratégica se realizará la suma de cada indicador por dimensión y luego la suma por dimensiones. De la puntuación total se planteará la escala de alineación.

Capítulo IV

Análisis, interpretación y discusión de los resultados

Características de la población de estudio.

En esta sección se presenta las características de la población de estudio del centro de aplicación de Productos Unión. La muestra de estudio estuvo conformada por un total de 135 colaboradores, de los cuales el 68.9% son de género masculino y solo un 30.4% son mujeres. Con respecto a la religión que profesan los colaboradores, el 73.3% son adventistas.

Tabla 3.

Distribución de frecuencia según las características de los colaboradores

Variables y categorías	n	%
Estado Civil		
Soltero	70	52
Casado	48	36
Divorciado	8	6
Viudo/a	1	1
Conviviente	8	6
Tiempo Laboral		
Menos de 3 meses	18	13
Menos de un año	41	30
Un año	13	10
Dos años	6	4
3 a más años	57	42
Cargo		
Operador	86	63.7
Administrativo	29	21.5
Directivo	2	1.5
Otros	18	13.3
Total	135	100.0

En la tabla 3 se presenta la distribución de frecuencia según el estado civil, tiempo laboral y el cargo de los colaboradores. De acuerdo a los resultados se observa que el 51.9% de los colaboradores son solteros y el 35.6% está casados, solo hay un 5.9% del personal que es divorciado.

También se observa de acuerdo con los resultados que el 38.5% de los colaboradores viene trabajando hace más de tres años, el 30.4% del personal tiene menos de un año en el trabajo. Finalmente, se observa que el 63.7% de los trabajadores son operarios de producción y de las áreas de apoyos, el 21.5% de los colaboradores tienen un cargo administrativo, el 1.5% son directivos.

Descripción de los niveles de alineamiento estratégico

En esta sección se presenta de manera descriptiva los niveles de alineación estratégica que tienen los colaboradores, antes y después de implementar la gerencia con balanced scorecard.

Tabla 4.

Distribución de frecuencia según el nivel de alienación estratégica

Alineación estratégica	Pre Test		Post Test	
	n	%	n	%
Muy Baja	2	1.5	0	0.0
Baja	36	26.7	3	4.0
Media	90	66.7	18	24.0
Alta	7	5.2	37	49.3
Muy Alta	0	0.0	17	22.7
Total	135	100	75	100

En la tabla 4 se presenta la distribución de frecuencia del nivel de alineación estratégica que tienen los trabajadores. De estos resultados, se observa que el 66.7% de los colaboradores tiene una alineación estratégica media antes de implementar la gerencia con balanced scorecard; luego de la implementación se observa que el 49.3% de los colaboradores tiene una alineación alta y el 22.7% muy alta; se deduce que ha mejorado el nivel de alineación de manera general.

Contrastación de las hipótesis de investigación

Supuestos.

Para seleccionar el modelo estadístico que se utilizó para la prueba de hipótesis se he realizado la prueba de Kolmogorov-Smirnov a los datos de direccionamiento estratégico; filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño; y de los resultados se obtuvo que los niveles de significancia fueron de 0.000 el cual es menor al alfa de 0.05. De este resultado se concluye que los datos no se ajustan a una distribución normal; por lo tanto, se aplicó la prueba U de Mann - Whitney para muestras independientes que es un estadístico para pruebas no paramétricas.

Alineación del direccionamiento estratégico.

Frente al problema específico de investigación: ¿En qué medida el Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del direccionamiento estratégico, en la industria de panificación Unión? En efecto, se ha planteado la hipótesis específica: El Balanced Scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del direccionamiento estratégico, en la Industria de Panificación Unión.

Tabla 5.

Prueba de U de Mann - Whitney del direccionamiento estratégico

Direccionamiento	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	U de Mann - Whitney
Pre Test	135	2.5556	2.36159	0.20325
Pos Test	75	1.2667	2.73779	0.31613
Sig (bilateral)				0.000002

En la tabla 5 se muestra el resumen estadístico del direccionamiento estratégico; se observa que la media de alineación del pre test es de 2.5556 y el post test es de 1.2667, con una desviación estándar de 2.36159 y 2.73779, respectivamente.

También se presenta la prueba U de Mann - Whitney para muestras independientes del direccionamiento estratégico. De los resultados se observa que el nivel de significancia de 0.000002, el cual es menor a 0.05; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del direccionamiento estratégico de los colaboradores de la industria de panificación Unión.

Alineación de la filosofía.

Frente al problema específico de investigación: ¿En qué medida influye el balanced scorecard como herramienta de gestión en la alineación de la filosofía de los colaboradores del centro de aplicación de productos unión? En efecto, para esta interrogante de investigación se ha planteado la hipótesis específica: El balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación de la filosofía de los colaboradores de la Industria de Panificación Unión.

Tabla 6.

Resumen estadístico de la alineación filosófica de la organización

Filosofía		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	U de Mann - Whitney
Pre Test	135	2.9333	2.33148	0.20066	3712.50000
Pos Test	75	5.1467	4.44088	0.51279	
Sig (bilateral)					0.001

En la tabla 6 se muestra el resumen estadístico de la alienación filosófica de la organización, se observa que la media de alineación del pre test es de 2.9333 y el post test es de 5.14088, con una desviación estándar de 2.0066 y 2.51279, respectivamente.

Además, en la tabla 6 también se presenta la prueba U de Mann - Whitney para muestras independientes del direccionamiento estratégico. De los resultados se observa que el nivel de significancia de 0.001, el cual es menor al alfa de 0.05; por lo tanto, se concluye

que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación de la filosofía de la organización de los colaboradores de la industria de panificación Unión

Alineación de la visión compartida.

Frente al problema específico de investigación: ¿En qué medido influye el balanced scorecard como herramienta de gestión en la alineación de la visión compartida de los colaboradores de la industria de panificación Unión? En efecto, para esta interrogante de investigación se ha planteado la hipótesis específica: la gerencia con balanced scorecard influye en la alineación de la visión compartida de los colaboradores de la Industria de Panificación Unión.

Tabla 7.

Resumen estadístico de U de Mann - Whitney de la visión compartida

Visión compartida		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	U de Mann - Whitney
Pre Test	135	4.2370	1.81292	0.15603	839.00000
Pos Test	75	7.9067	1.80968	0.20896	
Sig (bilateral)					0.00000

En la tabla 7 se muestra el resumen estadístico de la alienación de la visión compartida, y se observa que la media de alineación del pre test es de 4.2370 y el post test es de 789067, con una desviación estándar de 1.81292 y 1.80968, respectivamente.

En la tabla 7 también se presenta la prueba U de Mann - Whitney para muestras independientes de la visión compartida. De los resultados se observa que el nivel de significancia de 0.00000, el cual es menor al alfa de 0.05; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación de la visión compartida de los colaboradores de la industria de panificación Unión

Alineación del compromiso.

Frente al problema específico de investigación: ¿En qué medida influye el balanced scorecard como herramienta de gestión en la alineación del compromiso de los colaboradores del centro de aplicación de productos unión? En efecto, para esta interrogante de investigación se ha planteado la hipótesis específica: el balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del compromiso de los colaboradores de la industria de panificación Unión.

Tabla 8.

Resumen estadístico del compromiso de los colaboradores

Compromiso		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	U de Mann - Whitney
Pre Test	135	42.9630	6.74527	0.58054	610.50000
Pos Test	75	57.6800	8.83048	1.01966	
Sig (bilateral)					0.00000

En la tabla 8 se muestra el resumen estadístico de la alienación del compromiso hacia la estrategia; se observa que la media de alineación del pre test es de 42.9630 y el post test es de 57.6800, con una desviación estándar de 9.74527 y 1.01966, respectivamente.

En la tabla 8 también se presenta la prueba U de Mann - Whitney para muestras independientes del compromiso de los colaboradores. De los resultados se observa que el nivel de significancia de 0.00000, el cual es menor al alfa de 0.05; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del compromiso de los colaboradores de la industria de panificación Unión

Alineación del desempeño.

Frente al problema específico de investigación: ¿En qué medida influye el balanced scorecard como herramienta de gestión en la alineación del desempeño de los

colaboradores de la industria de panificación Unión? En efecto, para esta interrogante de investigación se ha planteado la hipótesis específica de: El balanced scorecard como herramienta de gestión influye en el desempeño del compromiso de los colaboradores de la Industria de Panificación Unión.

Tabla 9.

Resumen de estadística de desempeño

Desempeño		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	U de Mann - Whitney
Pre Test	135	17.0889	3.27238	0.28164	3039.00000
Post Test	75	21.0267	6.59232	0.76122	
Sig (bilateral)					0.00000

En la tabla 9 se presenta el resumen estadístico de la alineación del desempeño hacia la estrategia; se observa que la media de alineación del pre test es de 17.0889 y el post test es de 21.0267, con una desviación estándar de 0.28164 y 076122, respectivamente.

En la tabla 9 también se presenta la prueba U de Mann - Whitney para muestras independientes del desempeño de los colaboradores. De los resultados se observa que el nivel de significancia de 0.00000, el cual es menor al alfa de 0.05; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación del desempeño de los colaboradores de la industria de panificación Unión

Alineación estratégica.

Frente al problema específico de investigación: ¿En qué medida influye el balanced scorecard como herramienta de gestión en la alineación estratégica de los colaboradores de la industria de panificación Unión? En efecto, para esta interrogante de investigación se ha planteado la hipótesis específica: el balanced scorecard como herramienta de gestión

influye en el alineamiento estratégico de los colaboradores de la industria de panificación Unión.

Tabla 10.

Resumen estadístico de la alineación estratégica

Alineación		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	U de Mann - Whitney
Pre Test	135	73.0148	10.28184	0.88492	806.50000
Pos Test	75	97.2933	14.62761	1.68905	
Sig (bilateral)					0.00000

En la tabla 10 se presenta el resumen estadístico de la alineación estratégica; se observa que la media de alineación del pre test es de 73.0178 y el post test es de 97.2933, con una desviación estándar de 0.88492 y 1.68905, respectivamente.

En la tabla 10 también se presenta la prueba U de Mann - Whitney para muestras independientes de la alineación estratégica de los colaboradores. De los resultados se observa que el nivel de significancia de 0.00000, el cual es menor al alfa de 0.05; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye en la alineación estratégica de los colaboradores de la Industria de Panificación Unión

Discusión de los resultados

Maisch E. (2005) en su investigación: “Alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional” concluye que los modelos vigentes de gestión organizacional: el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual, presentan un denominador común: todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios”. Además, también concluye que este denominador común refleja la necesidad de lograr esta alineación; se ha convertido en un factor clave que busca la

organización, para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

Los resultados de Maisch refuerzan las hipótesis de la presente investigación: la gerencia con balanced scorecard influye en la alineación estratégica del colaborador. En la Industria de Panificación Unión, primero se ha elaborado el plan estratégico utilizando la metodología de BSC que naturalmente contiene los elementos principales: el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, además de los resultados; después de su implementación del plan estratégico en una primera fase, se ha observado que en las diferentes dimensiones de alineación estratégica: dirección, filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño, han mejorado su nivel de alineación de manera significativa. Este resultado prueba la hipótesis de investigación, además valida la afirmación de Maisch (2005), que es el planeamiento estratégico y el cuadro de mando integral que buscan alinear a los colaboradores, porque se ha convertido un factor clave para la gestión interna.

En la Revista Fortune Junio (2009), titulado “WhyCEO’s Fail”, presentan los resultados de investigación; el “60% de organizaciones no vincula los presupuestos a la estrategia, el 95% de los colaboradores no entiende la estrategia, el 85% de los equipos directivos pasa menos de una hora al mes discutiendo sobre la estrategia, el 70% de organizaciones no vincula los incentivos de los mandos intermedios a la estrategia, que menos del 10% de las estrategias formuladas se implantan de manera efectiva”. De estos resultados, se deduce que en la mayoría de las organizaciones existe una brecha muy significativa entre la estrategia de la organización y las acciones del día a día.

A diferencia de la presente investigación, se observó que en los resultados finales el 71% de los colaboradores tiene una alineación alta con respecto a la estrategia; significa que la mayoría de los colaboradores sí entienden la estrategia y no solo entienden, sino que también trabajan en base a la estrategia. Solo hay 4% que tiene una alineación baja y es

posible que este reducido personal no comprenda la estrategia por el nivel de su alineación, el cual coinciden con la investigación Revista Fortune Junio (2009), la que se menciona que existe un 95% de colaboradores que no comprenden la estrategia.

Finalmente, “WhyCEO’s Fail” manifiesta que el 85% de los equipos pasa menos de una hora al mes, para revisar o trabajar en base la estrategia; es decir, el tiempo que emplean para revisar los objetivos, las metas, los planes operativos y las actividades estratégicas, requieren un buen tiempo de dedicación mensual; una hora no sería suficiente para realmente lograr los objetivos.

A diferencia de nuestra investigación, en la dimensión de desempeño que está asociada, es la conducta o la acción que el trabajador realiza durante su jornada laboral, se ha observado que el 58.3% tiene una participación muy alta; significa que cada responsable de objetivo estratégico, indicador, planes operativos y actividades estratégicas son revisados constantemente, para lograr los objetivos de la estrategia y eso exige que se emplee o le dedican más de una hora al mes.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones.

Maisch (2005) manifiesta que el planeamiento estratégico y el cuadro de mando integral tienen una característica común: alinear la estrategia con el recurso humano. En la presente investigación se evidencia que la implementación del Balanced Scorecard también llamado cuadro de mando integral junto con el planeamiento estratégico en centro de aplicación en estudio, logra mejorar la alineación estratégica; por lo tanto, se confirma la investigación de Maisch.

Al explorar con el método de análisis de componentes principales, el constructo de alineación estratégica está compuesto por 28 características; se ha logrado reducir las dimensiones: direccionamiento, filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño; esta reducción ha permitido una mejor comprensión de la alineación estratégica, la cual ha repercutido sobre la mejora de las decisiones que toman los responsables de planificación. Según los resultados, la diferencia de medias entre el pre test y pos test es de 1.2889 con un nivel de significancia de 0.001; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye de manera positiva sobre la alineación del direccionamiento estratégico de los colaboradores de la industria de panificación Unión.

Con respecto a la alineación filosófica, se tiene que la diferencia de medias entre el pre test y pos test es de 2.21333 con un nivel de significancia de 0.000; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye sobre la alineación filosófica de los colaboradores de la industria de Panificación Unión.

Con respecto a la dimensión de visión compartida, de acuerdo con los resultados se tiene que la diferencia de medias entre el pre test y pos test es de 3.66963 con un nivel de significancia de 0.000; por lo tanto, se concluye el balanced scorecard como herramienta

de gestión influye sobre la alineación de la visión compartida de los colaboradores de la industria de panificación Unión

Además, la diferencia de medias entre el pre test y pos test es de 14.71704 con un nivel de significancia de 0.000; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye sobre la alineación del compromiso de los colaboradores de la industria de panificación Unión

Según los resultados, la diferencia de medias entre el pre test y pos test es de 3.93778 con un nivel de significancia de 0.000; en efecto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye sobre la alineación del desempeño de los colaboradores de la industria de panificación Unión.

Finalmente, se observa que la diferencia de medias entre el pre test y pos test es de 24.27852, con un nivel de significancia de 0.000; por lo tanto, se concluye que el balanced scorecard como herramienta de gestión influye sobre la alineación estratégica de los colaboradores de la industria de panificación Unión.

Recomendaciones.

En la presente investigación, utilizando el análisis exploratorio de los datos asociados a la variable dependiente que es la alineación estratégica, se ha encontrado cinco factores o componentes: *dirección, filosofía, visión compartida, compromiso y desempeño*. El análisis exploratorio identifica los factores de manera independiente, cuyo objetivo es reducir los ítems a unos pocos factores, para que se pueda interpretar mejor. Sin embargo, si los directivos quisieran saber en qué factor invertir recursos para lograr una alta alineación no podrían hacerlo, porque los cinco factores encontrados no están analizados de manera causal entre ellos; es decir, no saben si el factor de *dirección* influye sobre la *filosofía* y/o en la *visión compartida*, tampoco sabrían si el *compromiso* que está relacionado con las actitudes del colaborador influye sobre el *desempeño* del colaborador

con respecto de la estrategia. En ese sentido, es indispensable que se pueda realizar un análisis causal y validar la hipótesis: los factores de *dirección y filosofía* influyen sobre la *visión compartida*, luego la *visión compartida* repercute en el *compromiso*, y finalmente el *compromiso* afecta en el *desempeño* del colaborador. Al validar estas relaciones que existe entre los factores de la alineación estratégica, se obtendría un modelo o mapa a seguir, para que los directivos de planificación puedan tomar decisiones asertivas con respecto a la alineación del colaborador.

Esperan los directivos cuando planteas una estrategia que las ideas se plasman en los objetivos estratégicos, que los colaboradores trabajen para hacerlo realidad; además trabajar sobre la base de la estrategia significa cambio de conducta: lo más difícil de lograr. Sin embargo, existen modelos de cambios de conducta que se utilizan en el sector salud. Estos modelos de cambio de conducta tienen una secuencia lógica que empieza con la dimensión del conocimiento, luego la actitud y finalmente la conducta. Se recomienda para futuras investigaciones comparar los factores de alineamiento estratégico con las dimensiones de cambio de conducta; si es posible alinearlos al modelo de cambio de conducta, para alinear a los colaboradores y se trabaje con los modelos de cambios de conductas que ya están ampliamente validados en el sector salud.

La alineación estratégica del colaborador de la empresa es un factor clave de éxito, para desplegar la estrategia a nivel organizacional; sin embargo, es necesario alinear otros aspectos: la estructura organizacional, los sistemas operacionales, el presupuesto, etc., se recomienda para futuras investigaciones, así como a los directivos alinear estas otros dimensiones, para garantizar un despliegue exitoso de la estrategia, ya que más del 90% de las empresas no logran implementar de manera exitosa la estrategia empresarial.

El modelo de gerencia con balanced scorecard integra dos teorías que es el de planeamiento estratégico y el balanced scorecard.

Uno de los elementos principales del modelo de gerencia con balanced scorecard es el mapa estratégico. En esta investigación se ha elaborado un diseño especial para el mapa, útil para comprender la estrategia y luego comunicar. Se recomienda para futuras investigaciones probar cuál es el impacto de un mapa estratégico en la alineación estratégica de los colaboradores, porque su estructura de análisis causal permite comprender mejor la estrategia y así comunicar con facilidad utilizando los vectores estratégicos del mapa.

Por otra parte, la topología del mapa estratégico exige plantear hipótesis adyacentes con arcos dirigidos entre los objetivos estratégicos; estos arcos dirigidos de un objetivo a otro se plantean al inicio por sentido común, de acuerdo con el marco referencial y teórico del equipo directivo, y partir de esta conexión de los objetivos con arcos dirigidos aparecen variables dependientes e independientes entre los objetivos estratégicos. Entonces, en la medida de que se va acumulando data histórica por cada indicador asociado a un objetivo, se hace necesario validar las relaciones causales que existen entre los objetivos del mapa estratégico, utilizando modelos de ecuaciones estructurales que permiten validar de manera conjunta todos los objetivos del mapa estratégico. Si se logra validar las relaciones causales del mapa estratégico con algún modelo estadístico, se estaría validando científicamente la estrategia que se ha sido planteado al inicio por el equipo directivo de la organización.

Finalmente, con respecto al centro de aplicación, se recomienda evaluar cada semestre la alineación estratégica, con el objetivo de retroalimentar a los responsables en caso de que existiera alguna brecha.

Referencias

- Blanco E. y Francés, A. (2007). *Estrategia para empresas*. Caracas: Ediciones IESA.
- Burrill, R. (2007). *La iglesia revolucionaria del siglo XXI* (1ª ed.). Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Cardona, P. y Nuria, C. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Business Review*. 89, 10-19.
- Charla Gerencial. (2001). *Modelo Malcolm Baldrige y los Recursos Humanos*. Centrum. Universidad Católica
- David, F. (2008): *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Edvinson, L. (1997): “Developing intellectual capital at Skandia”, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3
- Edvinson, L. y Malone. (1998). *El Capital Intelectual*. Colombia: Norma.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*.
- Domínguez, R. C. (2011). Ejecución estratégica en 6 pasos. *Revista Gerente*. 278, 72-74.
- Goodstein, L., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guerrero Chaparro, G., & Hernández Díaz, C. P. (2000). The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 10(15), 121–136.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, McGraw-Hill.

- IASD. (2013). Plantación de iglesias [Página web institucional de la División Sudamericana].
- Jimenez, G., y Zapata, E. (2018). Metodología Integrada para el Control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una Organización de Servicios en Colombia. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/326356861>.
- Jiménez Silva, E. E., Lema Cerda, L. A., y Larrea Altamirano, J. F. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista Publicando*. 4(12), 640–657. <https://doi.org/10.13833/j.cnki.is.2017.04.023>
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento*. Prentice Hall, Madrid
- Hax, A., Majluf N. (1991). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, C. W. L. y Jones G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Horváth y Partners (2003). *Dominar el cuadro de mando integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. [España]. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *La organización focalizada en la estrategia*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2002). El cuadro de mando integral. The balanced scorecard. Santapau, Trad.). [España]. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton D. P (2006). *Alingnment Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico*. España: Gestión 2000.
- Martínez Diez, F. (2005). *Creer en Jesucristo, vivir en cristiano : cristología y seguimiento* (2ª ed.). Navarra: Verbo Divino.
- Martines, G. (2005). Alineamiento integral de los Recursos Humanos con la estrategia organizacional. *Revista de Servicio Civil*. 19.
- Maish, E. (15 de 06 de 2019). *La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/alineacion-recursos-humanos-gestion-organizacional/>
- Mitrani, A. y otros (1992). Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos. Bilbao. Edit Deusto.
- Nieves Lahaba, Y. y Leon Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*,
- Nonaka, I. y Takeuchi. (1999). *La Organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Nonaka y Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Pate, L. D. (1996). *Misionología: Nuestro Cometido Transcultural*. Miami, FL: Vida Publishers.

- Quintero-Beltrán, L. C., y Osorio-Morales, L. M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75–94.
- Reisdorfer, V. y Ribeiro. A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de Futuro*. 13
- Rospigliosi Vega, J. E. (2018). *Propuesta de diseño de un balanced scorecard - BSC, como herramienta de gestión y medición de actividades propuestas en el plan estratégico del gobierno regional de Arequipa, 2018* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Escuela de Pos Grado. Arequipa, Perú.
- Sanchez C. & Torres G (2008). Temas del comercio y la economía en la narrativa hispana. Universidad de Yale (pg 81)
- Schoemaker, P. J. H. (1991). When and how to use scenario planning: A heuristic approach with illustration. *Journal of Forecasting*
- Scoponi, L. (2016). Balanced Scorecard para el desarrollo sustentable en empresas agropecuarias. *Management Control Review*, 1(1), 2–23.
- Scott, M. (1999). *El proceso de creación de valor en la empresa. Análisis y Comentarios*. Barcelona: Deusto.
- Simon, H. (1977) La nueva ciencia de la decisión gerencial El Ateneo. Buenos Aires.
- Scott, Mark (1999) Las competencias fundamentales revisitadas. En *Revista Harvard Deusto Business Review*, No° 93. Nov-Dic.99. pp.70-73
- Smith Cavalie, W. (2000). *Herramientas de Planeamiento Estratégico*. Cinseyt, Perú.
- Suárez, F. M., & González, M. F. (2017). Análisis de la aplicación del balanced scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas. *Revista de Economía & Administración*, 14(1), 99–110.
- Torres Briones, C. L., y Rojas Davila, R. S. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*.

Van Dolson, L. (1996). *How to get the most out of bible study*. Hagerstown, Maryland:

Review & Herald Pub. Association.

White, E. (1986). *El camino a Cristo*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora

Sudamericana.

White, E. (1987). *Joyas de los testimonios*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora

Sudamericana.

Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la

Organización?. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*. 9(25), 21-32.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419002.pdf>

Apéndice

Apéndice A.

Instrumento de investigación

CUESTIONARIO DE LA ESTRATEGIA UNIÓN

La información recogida a través de este cuestionario nos ayudará a mejorar nuestro trabajo en equipo en nuestra organización. La participación anónima, es totalmente voluntaria y la información de este cuestionario es totalmente confidencial. Se le agradece por anticipado por su colaboración.

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

1. **Sexo:** 1 Masculino 2 Femenino

2. **Edad:** _____ años

3. **Estado civil** 1 Soltero 2 Casado 3 Divorciado 4 Viudo/a
 5 Conviviente

4. **Lugar de Procedencia (departamento/ciudad) :** _____

5. **Tiempo laboral** 1 Menos de 3 meses 2 Un año 3 dos años
 4 3 a más años

6. **Cargo:** 1 Operador 2 Supervisor 3 Directivo

7. **¿Es usted adventista?** 1 SI 2 NO

8. **Tiene cargo en la Iglesia?:** 1 SI 2 NO

1. La VISIÓN de la Industria Unión es:
 - a. Un Producto Unión en cada hogar
 - b. Producción de productos saludables por naturaleza acorde a nuestra filosofía
 - c. Producir productos saludables seguros y confiables para el país.
 - d. Ser reconocida como marca líder y confiable en la producción de alimentos saludables del país.
 - e. Desarrollar, fabricar y distribuir alimentos que aporten al mejoramiento y conservación de la salud, y como parte integral de la IASD contribuir con la educación cristiana y la predicación del evangelio.

2. La MISIÓN de la Industria Unión es:
 - a. Fabricar y vender únicamente aquellos productos que sean consistentes con los principios divinos de la dieta y la salud.

- b. Brindar productos saludables seguros y confiables que cuidan la salud de nuestros clientes.
 - c. Ser reconocida como marca líder y confiable en la producción de alimentos saludables del país.
 - d. Desarrollar, fabricar y distribuir alimentos que aporten al mejoramiento y conservación de la salud, y como parte integral de la IASD contribuir con la educación cristiana y la predicación del evangelio.
 - e. Ninguna de las anteriores
3. Los VALORES de la Industria Unión es:
- a. Dependencia de Dios, Servicio, Integridad, Trabajo en Equipo y Mejora Continua.
 - b. Integro, Innovador y Misionero
 - c. Comunión, Relacionamento, Misión y Metas del CRM.
 - d. Dominio Propio, Salud, Reforma Pro salud y templo del espíritu santo.
 - e. Ninguna de las anteriores
4. Mencione por prioridad los valores de la Industria Unión:
5. La filosofía de la Industria Unión se basa en la siglas Bíblicas de:
- a. DAVID.
 - b. DANIEL
 - c. SALOMON
 - d. SAMUEL
 - e. JOSE
6. Los pilares fundamentales de la estrategia de Industria Unión son:
- a. Integración, Misión Adventista y Excelencia.
 - b. Continuidad, alineamiento y visibilidad.
 - c. Dependencia de Dios, Servicio, Integridad, Trabajo en Equipo y Mejora Continua.
 - d. Comunión, Relacionamento, Misión y Metas del CRM.
 - e. Ninguna de las anteriores

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados al plan estratégico de la Industria Unión. Cada una tiene cinco opciones para responder. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni buenas ni malas.

1. Planifico acciones o actividades estratégicas para el logro de la visión y los objetivos de la organización
- a) A un no planifico todavía
 - b) Participo una vez en planificar con mi jefe o mi equipo
 - c) Participo en planificar con mi jefe o mi equipo cada mes o cada dos meses
 - d) Personalmente planifico cada mes o cada dos meses
 - e) Personalmente planifico para cada semana alguna acción o actividad estratégica
2. ¿Cuánto tiempo empleo para trabajar por los objetivos, la visión o la estrategia?
- a) Todavía no empleo un tiempo para realizar actividades que ayuden a los objetivos
 - b) Solamente empleé tiempo cuando participé en la planificación
 - c) Empleé un promedio de 1 a 3 horas al mes
 - d) Empleo un promedio de 1 a 3 horas a la semana
 - e) Empleo cada día un promedio de 10 minutos a mas
3. ¿Con que frecuencia reviso e informo el avance de las actividades estratégicas que ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos o la visión de la organización?

- a) Todavía no reviso y no informo de los avances de la realización de actividades estratégicas
- b) Solamente reviso e informo una vez al año cuando se realiza la planificación anual
- c) Reviso e informo una vez al mes o cada dos meses de manera conjunta con mi área o equipo
- d) Reviso e informo cada semana de manera conjunta con mi área o equipo
- e) Personalmente reviso e informo cada semana
4. ¿Tienes responsabilidad y/o apoyas a algún objetivo estratégico o indicador clave que ayuda a alcanzar la visión de la organización?
- a) Por ahora no soy responsable ni apoyo algún objetivo estratégico
- b) No soy responsable de ningún objetivo estratégico o indicador pero si apoyo
- c) Tengo bajo mi responsabilidad un objetivo estratégico y/o un indicador o meta que lograr
5. ¿Tienes responsabilidad y/o apoyas a alguna iniciativa estratégica, proyecto o plan de acción que ayude a lograr la visión de la organización?
- a) Por ahora no soy responsable ni apoyo alguna iniciativa estratégica, proyecto o plan de acción
- b) No soy responsable de ninguna pero si soy parte del equipo de iniciativa estratégica, proyecto o plan de acción
- c) Por ahora si soy responsable de una iniciativa estratégica, proyecto y/o plan de acción
6. ¿Utilizo mis conocimientos, capacidades y habilidades para realizar actividades estratégicas que ayude a alcanzar la visión de la organización?
- a. Por ahora no se ha presentado la oportunidad para usar mis conocimientos o habilidades para realizar actividades que apoyen al logro de los objetivos
- b. De vez en cuando he usado mis conocimientos o habilidades para realizar alguna actividad que apoye al logro de los objetivos o la visión.
- c. Por la responsabilidad, utilizo con frecuencia mis conocimientos y/o habilidades para realizar alguna actividad que apoye al logro de los objetivos o la visión.
7. ¿Aplicas los valores de la organización para el logro de los objetivos, visión y misión?
- a. Por ahora no aplico porque no tengo claridad de cómo hacerlo
- b. He intentado aplicarlo se me ha hecho un poco difícil
- c. Si aplique alguna vez
- d. Si aplico los valores con frecuencia y me ayuda mejorar mi trabajo.

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	Muy de Acuerdo	Muy Acuerdo
1	Los directivos de la organización conocen y apoyan mis objetivos y metas personales					
2	La visión, misión, valores y filosofía de la organización me inspiran y me animan a apoyar					
3	Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.					
4	Los incentivos (Monetarios, Premios, Viajes, Cenas Familiares) me motiva a apoyar la visión, misión, valores y filosofía					
5	Me encanta el trabajo que hago a diario en esta organización					
6	Me da alegría el trabajo que hago a diario					

7	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a lograr los objetivos de la organización.					
8	Fue una buena decisión trabajar en esta organización					
9	Hablo sobre la visión, misión, valores y objetivos como un excelente futuro que alcanzar.					
10	Recomiendo apoyar al direccionamiento estratégico (visión, misión, valores y objetivos) a mis compañeros					
11	Con gusto usaría un pin, fotocheck o un uniforme que señale y promueva la visión y misión de la organización					
12	Estoy orgulloso del futuro que se quiere alcanzar (visión, misión, valores y objetivos)					
13	Anhelo trabajar o apoyar a los visión, misión y objetivos de la organización					
14	Siento que mi trabajo y mi contribución es importante para el logro de la visión, misión y objetivos de la organización					
15	Siento que es mi responsabilidad apoyar a alcanzar la visión y objetivos de la organización					

Gracias por su colaboración

Apéndice B.

Elementos del plan estratégico y el Banced Socre Card de Unión

Fundamento filosófico de la estrategia

Los cambios producidos durante los últimos años, han obligado a las empresas a indagar nuevas formas de enfrentar las exigencias del mercado, llevando a buscar alternativas que les dé la oportunidad de sobrevivir ante la competencia y, aún más importante, les proporcione obtener el éxito y sostenerlo en el tiempo.

Productos Unión pertenece al sector industrial de alimentos, no es ajeno a las exigencias del mercado; adicionalmente, el formar parte de la red de Instituciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, le brinda fortaleza al proseguir una misma misión: comunicar el mensaje de los tres ángeles de Apocalipsis 14:6-12, para preparar a las personas para el pronto retorno de nuestro Señor Jesús.

Mientras las empresas en este sector se han ido adaptando a los nuevos hábitos de vida y a las preferencias actuales del consumidor con nuevas tecnologías y nuevos productos, “Productos Unión” fue creado para producir alimentos saludables.

Elena de White refiere que “la fabricación y venta de productos alimenticios sanos debe ser objeto de consideración cuidadosa y mucha oración.... en todos nuestros planes debemos recordar que el trabajo de fabricar alimentos sanos es propiedad de Dios...” (3JT cap 21).

“Toda institución establecida por los adventistas del séptimo día ha de ser para el mundo lo que fue José en Egipto y lo que Daniel y sus compañeros fueron en Babilonia. Al permitirles la providencia de Dios que estos escogidos fuesen llevados cautivos, fue para impartir a naciones paganas las bendiciones que recibe la humanidad por el conocimiento de Dios. Habían de ser representantes de Jehová. Nunca habían de transigir con los

idólatras; habían de honrar especialmente su fe religiosa y su nombre como adoradores del Dios viviente” (2JT cap 67).

Productos Unión, así como Daniel, tiene que relacionarse y hacer negocios con el entorno, por la naturaleza de su creación, nada en contracorriente para no seguir ejemplos de grandes industrias que no son temerosos de Dios. Daniel, al ser asesor de tres reinos a lo largo de su vida, demuestra que Productos Unión puede ser líder en la producción de alimentos saludables, manteniéndose firme y no desviando la mirada de su Hacedor.

El Plan Estratégico 2017-2020, se ha denominado DANIEL, se basa en Proverbios 29:18 "Donde no hay visión, el pueblo se desenfrena, pero bienaventurado es el que guarda la ley". Durante todo su caminar, Daniel demuestra una profunda dependencia de Dios, Él ocupaba el primer lugar en su vida; Daniel vivía con Dios, y todo lo que hacía era para agradecerlo y honrarlo; por eso Dios, le dio conocimiento e inteligencia en todas las letras y ciencias, entendimiento en toda visión y sueños (Dn 1:17), y cuando se presentó ante el rey Nabucodonosor le halló diez veces mejor que el resto (Dn.1:20).

Este plan es también una forma de enfrentar el futuro, los cambios que ya se están dando en la sociedad y que, sin duda, se pueden ser afectados.

Se trata de un diseño a medio y largo plazo de las principales líneas de desarrollo de Productos Unión. Para elaborarlo se ha definido las principales metas y objetivos; tras analizar los factores internos y externos, favorables y desfavorables, se ha especificado el camino más adecuado para lograrlos.

El Plan Estratégico DANIEL utiliza las iniciales del nombre de este fiel hijo de Dios, generando los nombres de los pilares de este plan: **D**ependencia de Dios en todo su accionar, **A**lineamiento con la IASD para el cumplimiento de la misión, **N**uestro enfoque en la Gestión por Procesos y la Gestión del Talento Humano, **I**ntegridad en los negocios,

Estrategias para incentivar la innovación de nuevos productos saludables, Liderazgo en la producción de alimentos saludables.

Buscamos que Productos Unión sea líder en la producción de alimentos saludables, esperamos difundir nuestra filosofía de salud y estilos de vida saludable, para promover el cumplimiento de nuestra misión; contribuir y participar en políticas medioambientales, como parte de nuestra Responsabilidad Social. Estos son sólo algunos de los objetivos que perseguimos con este plan.

El Plan Estratégico es un instrumento creado en y para Productos Unión, con el propósito de guiar los mejores y mayores esfuerzos; está orientado para dar respuesta a las exigencias y necesidades de los clientes y a la creciente competencia con otras industrias del sector.

Para el desarrollo del presente plan es imprescindible el compromiso de todos los colaboradores de Productos Unión, que, sin duda, son su capital más valioso. Por eso se establecerá una serie de líneas de gestión que permitan alcanzar resultados en desarrollo profesional, selección de personal, descentralización y participación profesional, capacitación y perfeccionamiento de competencias, evaluación e incentivación, así como gestión y organización.

Este documento es el fruto de la reflexión compartida, del debate y de los aportes de un amplio grupo de profesionales conocedores de Productos Unión, con fundamentos bíblicos y filosóficos e interesados en su crecimiento y desarrollo.

Alineación de la estrategia a nivel corporativo

Pilares fundamentales de la estrategia.

La producción de productos saludables en el Perú debe estar basada en tres sólidos pilares fundamentales. No importa cuál sea el plan de trabajo, ni cuáles sean los objetivos que se quieran lograr; estos tres pilares fundamentales darán sentido a todo lo que se haga.

Integración.

Productos Unión se encuentra integrado con la Iglesia y todas sus instituciones; esto representa una ventaja competitiva. Además, se encuentra beneficiada por pertenecer a una red mundial de Instituciones Adventistas que comparten los mismos valores.

Misión Adventista.

Cada uno de los planes y cada una de las acciones, siempre, deben estar orientadas y motivadas por la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, promotora de esta industria (Apocalipsis 14:6 al 12).

Excelencia.

Hacer bien todas las cosas y con una gran calidad (Col. 3:23).

Principios de construcción de la estrategia.

Hemos definido que tendremos especial cuidado en validar cada objetivo propuesto, a través de los tres principios de construcción de la estrategia. Estos principios se necesitan para construir un plan ejecutable.

Continuidad.

Frente a cada iniciativa, tendremos la precaución de mantener o potenciar las cosas buenas que se han hecho en el pasado.

Alineamiento.

Siendo que formamos parte de una red de instituciones adventistas a nivel mundial, procuraremos frente a cada iniciativa, actuar de acuerdo con los lineamientos generales establecidos por la División Sudamericana.

Viabilidad.

Con el propósito de construir un plan efectivo y realizable, tendremos el cuidado de proponer objetivos realizables.

Alineamiento de la estrategia de la división sudamericana y asociación general de la IASD

La Iglesia Adventista del Séptimo Día, a nivel mundial, ha elaborado una estrategia para el desarrollo espiritual del creyente relacionado con tres elementos fundamentales para su crecimiento: comunión, relacionamiento y misión. Un documento oficial de la División Sudamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día expresa lo siguiente:

Aceptamos el llamado al reavivamiento y la reforma, y el mandato de hacer discípulos, y decidimos vivir en comunión, relacionamiento y misión. En comunión, buscando a Dios todos los días, a primera hora, y en forma continua y permanente. En relacionamiento, haciendo del Grupo Pequeño un estilo de vida que, siguiendo el modelo apostólico, fortalezca nuestros vínculos y, al mismo tiempo, nos permita alcanzar a otros. Y en misión, usando todos los dones y los recursos (IASD, 2013).

El propósito de la estrategia es reavivar y reformar la experiencia cristiana; esto se encuentra íntimamente ligado con la práctica de la fidelidad. La mencionada estrategia es utilizada por las diferentes instancias y departamentos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. En las siguientes secciones se desarrollan los elementos que forman parte cada uno de los tres componentes de esta estrategia.

Comunión.

En la estrategia CRM, la comunión se desarrolla a partir del estudio continuo de las Escrituras, la Biblia, en el plano de la devoción personal. Van Dolson (1996) está en lo correcto al señalar que el estudio de la Biblia no es un asunto reservado únicamente para los expertos en teología y en lenguas antiguas, es privilegio de toda la humanidad leer y entender la Biblia.

El conocimiento de Dios y de Cristo, el conocimiento de la fe debe ser un conocimiento experiencial, existencial, que se traduce en amor práctico. Por lo tanto, el conocimiento que se alcanza por el estudio de la Biblia y el amor práctico son inseparables (Martínez Diez, 2005). White sintetiza todo lo presentado en las siguientes palabras:

Cada mañana conságrate a Dios por ese día. Somete todos tus planes a él, para realizarlos o abandonarlos según te lo indicare su providencia. Así, día tras día, debes poner tu vida en las manos de Dios, y así tu vida será moldeada cada vez más a semejanza de la vida de Cristo. (White, 1986, pp. 69,70).

Relacionamiento.

La base bíblica del relacionamiento como parte de la estrategia del CRM se puede encontrar en un texto en especial, Hechos 2: 41-47:

Entonces los que habían recibido su palabra fueron bautizados; y se añadieron aquel día como tres mil almas. Y se dedicaban continuamente a las enseñanzas de los apóstoles, a la comunión, al partimiento del pan y a la oración. Sobrevino temor a toda persona; y muchos prodigios y señales eran hechos por los apóstoles. Todos los que habían creído estaban juntos y tenían todas las cosas en común; vendían todas sus propiedades y sus bienes, y los compartían con todos, según la necesidad de cada uno. Día tras día continuaban unánimes en el templo y partiendo el pan en los hogares, comían juntos con alegría y sencillez de corazón, alabando a Dios y hallando favor con todo el pueblo. Y el Señor añadía cada día al número de ellos los que iban siendo salvos. (v. 47)

Se percibe un ambiente cristiano de solidaridad, servicio y relacionamiento mutuo.

En el adventismo inicial, las reuniones de carácter social tenían el propósito de incentivar la confraternidad en la feligresía reuniéndose en torno a relatos de testimonios y estudio de la Biblia. De alguna manera, eso sentó las bases para la formación de grupos pequeños.

Burrill (2007) comenta que es en los grupos pequeños se puede lograr un equilibrio entre el aspecto cognoscitivo de la iglesia y el aspecto relacional. White fue categórica cuando escribió:

La formación de pequeños grupos como base del esfuerzo cristiano me ha sido presentada por Uno que no puede errar. Si hay muchos miembros en la iglesia, organícense en pequeños grupos para trabajar no sólo por los miembros de la iglesia, sino en favor de los incrédulos. Si en algún lugar hay solamente dos o tres que conocen la verdad, organícense en un grupo de obreros. Mantengan íntegro su vínculo de unión, cerrando sus filas por el amor y la unidad, estimulándose unos a otros para progresar y adquiriendo cada uno valor, fortaleza y ayuda de los demás. (White, 1987, p. 84)

La comunidad, como señala Burrill (2007), es la esencia del cristianismo y la razón de la predicación del evangelio de Jesucristo es establecer comunidad. Dios es un Dios comunitario (o trinitario), no un Dios aislado y solitario; es un Dios que actúa en comunidad Trina: El Padre, el Hijo y el Espíritu Santo (Martínez Diez, 2005). Una de las maneras como el relacionamiento halla su expresión en la iglesia es la práctica del evangelismo por medio de los grupos pequeños.

Misión.

Una de las labores principales de la iglesia cristiana desde su inicio, ha sido y es la propagación del evangelio de Jesucristo hasta lo último de la tierra. Este cometido halla su ordenanza en textos bíblicos de Mateo 28:18-20; Lucas 24:46-49; Juan 20:21 y Hechos 1:8.

Pate (1996) sostiene la naturaleza misionera de la iglesia, al considerarla como la comunidad de fieles creyentes en Jesús, quienes son parte del reino de Dios con la tarea de proseguir la misión de predicar las buenas nuevas del reino de Dios en Jesús, para que la iglesia pueda extender sus horizontes en el mundo. Mateo, autor del evangelio, explica esta idea: “Entonces [Jesús] dijo a sus discípulos: La mies es mucha, pero los obreros pocos. Por tanto, rogad al Señor de la mies que envíe obreros a su mies” (Mateo 9:37-38). El componente (Misión) está integrado por las variables: a) evangelismo por parejas misioneras, b) mayordomía del diezmo, c) práctica de los bautismos y d) el plantío de iglesias (Heidenger, 2016)

Alineación de la gestión.

Productos Unión busca alinear la gestión interna o institucional (Plan estratégico, Plan de Desarrollo y Plan Operativo) con la externa (planes de desarrollo de la UPN, DSA y la AG); además, con los lineamientos del Ministerio de Trabajo, Digesa y la

Municipalidad de Lurigancho Chosica y Santa Anita; identifica los aspectos relevantes para la inclusión de las necesidades del entorno y plantearlas en los objetivos estratégicos.

Se presenta un esquema de la alineación de la gestión estratégica de la institución, utilizado en la definición del plan estratégico y la gestión por procesos.

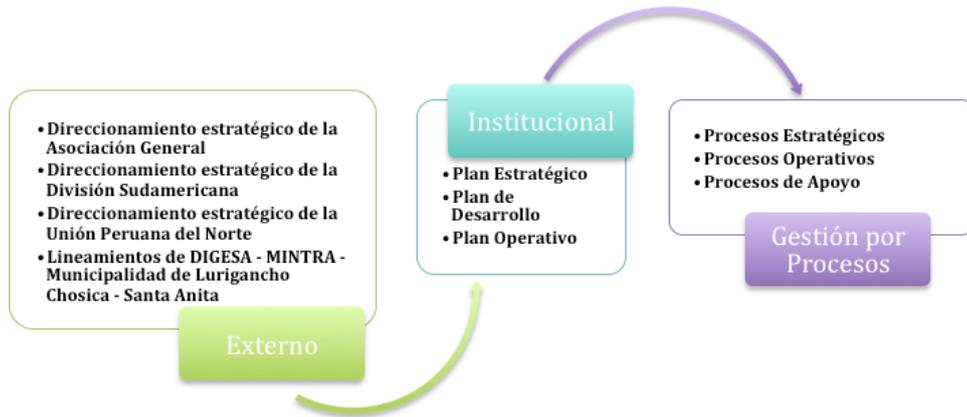


Figura 9. Alineación de la gestión

Alineación de la planeación estratégica

Para alinear el direccionamiento estratégico y los planes operativos se ha trabajado en seis fases que se presenta en la figura 9.



Figura 10. Fases de la planeación estratégica

Modelo de planeación estratégica

La formulación del Plan estratégico partió de la información con que se cuenta, ya sea que se encuentre en documentos escritos o el conocimiento y experiencia de los líderes, y a través de reuniones con representantes de todas las áreas, por medio de aportes y sugerencias para determinar las iniciativas y definir el rumbo que debe continuar Productos Unión dentro de los próximos años.

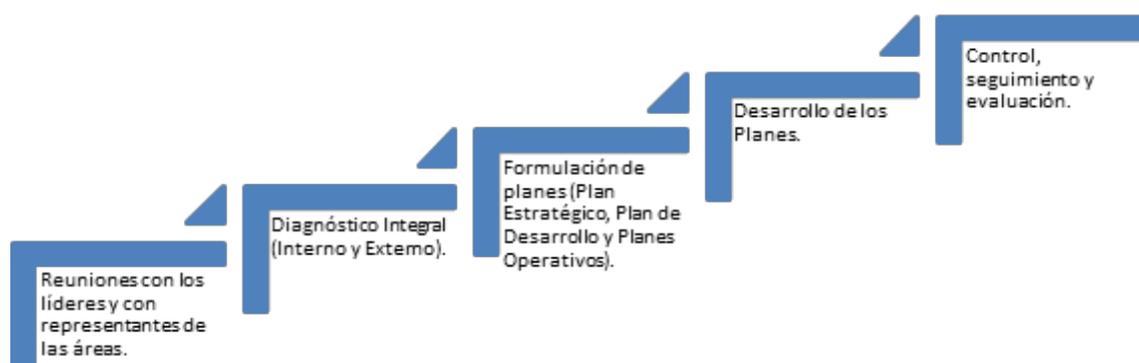


Figura 11. Etapas de la planeación estratégica

Para la implementación del modelo de planificación estratégica, se dividió el trabajo en cinco etapas. En la primera y segunda etapa, se revisó el plan estratégico anterior; se sostuvieron reuniones con los directivos y líderes representantes de las áreas y se realizó el análisis FODA de cada área haciendo un análisis del entorno para llegar a realizar el diagnóstico integral de Productos Unión.

En la tercera etapa, se formula el plan estratégico con el Comité de Gestión de Productos Unión, queda pendiente elaborar el plan de desarrollo y el plan operativo con las diferentes áreas. Se implementará la cuarta y quinta etapa una vez terminada la tercera etapa.

Análisis estratégico

Los problemas estratégicos son el resultante del diagnóstico de los factores externos e internos o la combinación de determinadas amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades, que resultan del análisis estratégico, tanto del entorno como de la propia organización. Este es el resumen del análisis realizado.

Fortalezas		Debilidades	
1	Marca reconocida	1	Canales de distribución
2	Productos saludables	2	Línea automatizada de manera parcial
3	Institución comprometida con el servicio	3	Presencia de surtido de productos no saludables
4	Capacidad de producción	4	Deficiente comunicación
5	Nuevas maquinarias	5	Laboratorio de calidad deficiente
6	Pertener al grupo de la IASD	6	Poca variedad en el surtido
7	Ubicación estratégica del nuevo CD	7	Mermas
8	Se cuenta con mayor línea de productos de alimentos menos perecibles	8	Área de GTH en formación
		9	Falta de control interno
		10	Miedo al cambio
		11	ERP deficiente
		12	Compromiso del personal
		13	Falta de capacitación

Oportunidades		Amenazas	
1	Integración adelante-atrás en la cadena	1	Participación del mercado de la competencia
2	Tendencia al estudio de vida saludable	2	Estacionalidad no favorece a los productos
3	Menor IGV	3	Horizontalidad del crecimiento urbano
4	Cultura de consumo	4	Sancciones por incumplimiento
5	Políticas alimentarias (DIGESA)	5	Competencia que puede presentar surtido de productos saludables
6	Desarrollar investigación sobre los temas de salud fundamentados en la Biblia y Espíritu de Profecía		
7	Crecimiento poblacional interanual		
8	Desarrollar investigación como parte del pago del impuesto a la renta		

Figura 12. Etapas de la planeación estratégica

Factores claves de éxito

Liderazgo institucional.

Factor clave y condicionante para la implementación de políticas, directivas y procedimientos, así como interiorizar en los colaboradores la identificación institucional y la gestión por resultados, en cada uno de los miembros, con la finalidad de transformar los procesos establecidos en la institución.

Orientación y sostenimiento espiritual a los colaboradores.

Factor clave para estimular con sensibilidad las inquietudes espirituales de los colaboradores y responder sistemáticamente, teniendo como fin el crecimiento y desarrollo espiritual de cada uno de ellos, hasta llegar a ser verdaderos discípulos.

Rentabilidad Social y Financiera.

En este factor se espera construir, colectiva y concertadamente, políticas que estimulen la generación de beneficios a través de la producción de alimentos saludables; en primera medida la generada por el mejoramiento de los indicadores de calidad de vida a través de la promoción de hábitos de vida saludable y de proyectos compartidos que promuevan un sentido de bienestar y salud total entre nuestra área de influencia.

La rentabilidad financiera busca consolidarse, gracias a la buena gestión en el manejo de los recursos, las buenas relaciones con los clientes y la consecución de nuevas unidades de negocio.

Reducción y control del nivel de pérdidas.

Base para conseguir los costos operativos, maximizar nuestros ingresos y contar con niveles estándares y reconocer las pérdidas.

Incrementar los niveles de recaudación.

Factor clave para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la producción y la liquidez de Productos Unión.

Sistematización.

Base para incrementar la rentabilidad y mejorar la calidad de la producción, con el uso del Tablero de Comando y el Balance Score Card se sistematizará y optimizará los procesos, y, por ende, a la reducción de costos operativos y administrativos.

Práctica de la mejora continua.

Adaptarse a la innovación comprende la adopción de nuevas ideas, procesos y tecnología, con el fin de lograr la mejora continua en Productos Unión.

Mejorar cultura y clima organizacional.

Clave para los compromisos que se asume en los próximos años con un personal motivado, proactivo e innovador.

Gestión Por Procesos.

Base para accionar y dinamizar los objetivos estratégicos en resultados, que implica hacer la ruta detallada en la producción de forma lógica y natural; para luego establecer un seguimiento sistemático y bajo un marco de control de gestión, que permita involucrar a todas las áreas de Productos Unión.

Calidad en la producción.

La calidad en la producción es un factor vital, para garantizar que la institución cumple la función encomendada por los organismos reguladores.

Plataforma estratégica

Visión.

“Ser reconocida como marca líder y confiable en la producción de alimentos saludables del país”.

Misión.

“Desarrollar, fabricar y distribuir alimentos que aporten al mejoramiento y conservación de la salud, y como parte integral de la IASD contribuir con la educación cristiana y la predicación del evangelio”.

Valores institucionales.

Dependencia de Dios.

“Profunda convicción personal y corporativa, que mueve a encontrar permanentemente en Dios la orientación y aprobación para cada uno de los planes que humanamente se han trazado con responsabilidad y celo por la Misión”.

Servicio.

“Comprometidos en dar lo mejor de nosotros para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores con amor, compromiso y lealtad”.

Integridad.

“Coherencia entre lo que se dice y promete, con lo que se hace y cumple, caracterizada por una conducta íntegra, ética y transparente”.

Trabajo en equipo.

“Trabajo realizado de manera unida basado en el apoyo mutuo y respeto de la individualidad de cada persona con el objetivo de alcanzar nuestras metas”.

Mejora continua.

“Pacto personal permanente con el mejoramiento de la calidad de todas las actividades y las personas, con el fin de alcanzar la satisfacción completa del usuario y los objetivos de la Organización”.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos son enunciados que articulan el presente con la visión de futuro; son las grandes ideas que marcan el camino para la actuación de hoy, con miras hacia la visión de futuro.

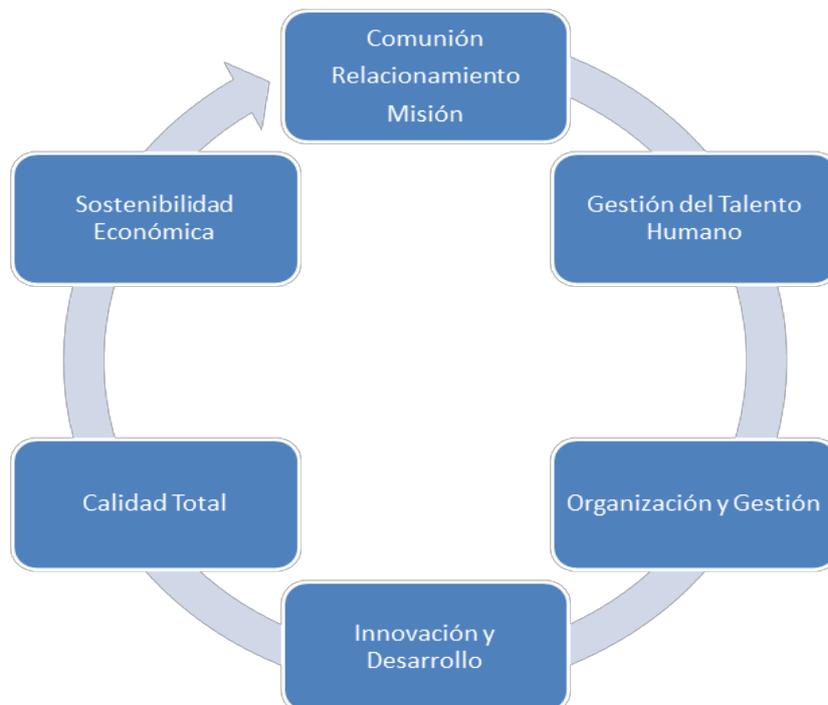


Figura 13. Ejes estratégicos de Productos Unión

Mapa estratégico

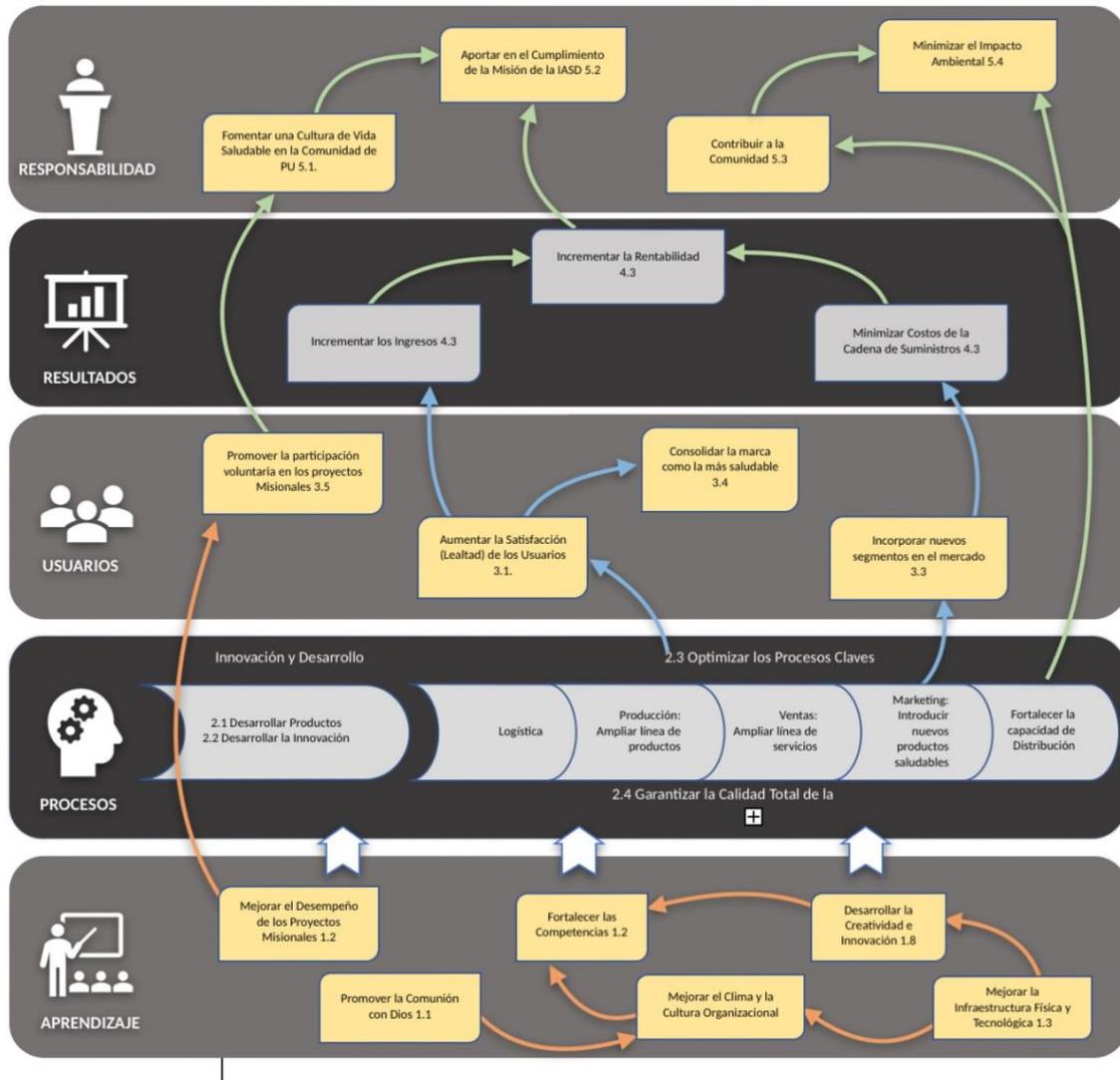


Figura 14. Mapa estratégico de productos unión

Despliegue de la estrategia

Tabla 11.

Matriz estratégica del centro de aplicación

Eje Estratégico	Código	Objetivo	Indicador Estratégico	Meta	Responsable
Comunión o Misión	P1	Promover la comunión con Dios en todos los colaboradores	Porcentaje de participación de los colaboradores en las actividades misionales	75%	Capellanía
Gestión del talento Humano	P2	Fortalecer las competencias de los colaboradores	Índice de desempeño	> 90%	GTH
Organización y Gestión	P3	Mejorar la infraestructura física y tecnológica	Porcentaje de avance de proyectos	95%	Gerencia General
Gestión del Talento Humano	P4	Mejorar el clima y cultura organizacional	Porcentaje de clima organizacional	> 90%	GTH
			Porcentaje de cultura organizacional	> 90%	GTH
Innovación y Desarrollo	P5	Desarrollar la creatividad o innovación	Porcentaje de participación de los colaboradores en la innovación	> 90%	I+D
			Porcentaje de ahorros obtenidos por innovación	10%	
			Implementación del área de I+D	1	
Innovación y Desarrollo	I1	Ampliar la línea de productos y servicios	Nuevas líneas de productos	10	Comercial
			Porcentaje de crecimiento de las ventas.	10%	Comercial
Organización y Gestión	I2	Fortalecer los canales de distribución	Porcentaje de crecimiento de las ventas por canal	10%	Distribución/Comercial
			Cuota de mercado	2%	Distribución/Comercial
Calidad en la Producción	I3	Minimizar el impacto ambiental	Grado de contaminación	0%	Calidad
Organización y Gestión	I4	Contribuir a la comunidad	Margen de costos de luz, gas y agua	4.5%	Comité de Gestión
Comunión o Misión	I5	Mejorar el desempeño de las prácticas misionales	Porcentaje de participación de los colaboradores en proyectos misionales	75%	Capellanía
Organización y Gestión	I6	Optimizar los procesos claves	Porcentaje de ahorro sobre los costos de cadena	2%	Comité de Gestión

Innovación y Desarrollo	17	Introducir nuevos productos saludables	Porcentaje de participación de productos saludables	80%	Marketing
			Porcentaje de participación de nuevos productos saludables	5%	Marketing
Innovación y Desarrollo	18	Desarrollar productos	Porcentaje de desarrollo de productos	15%	I+D
Organización y Gestión	19	Adquirir equipos y maquinarias	Porcentaje de compra de equipos y maquinarias (según plan de desarrollo)	40%	Comité de Gestión

Apéndice C.

Lanzamiento del plan estratégico

A continuación, se presenta las imágenes del lanzamiento del plan estratégico realizado en el auditorio de Andrews de la Universidad Peruana Unión.



Apéndice D.

Análisis exploratorio e identificación de componentes de alineación estratégica

El constructo de alineación estratégica está compuesto por 28 ítems que se han planteado, para observar el nivel de alineación del personal con respecto a la estrategia de la industria panificadora Unión. En principio, estos 28 ítems son homogéneos, porque en la prueba de fiabilidad se obtuvo un alfa de crombach de 0.889. Sin embargo, para analizar mejor las 28 características se ha utilizado la técnica de análisis de componentes principales, para identificar los factores que agrupan un conjunto de características y reducir el número de ítems que permite una mejor interpretación, para tomar decisiones en base a los factores encontrados, con el propósito de mejorar el nivel de alineación estratégica.

Para aplicar el método de análisis de componentes principales, la data debe cumplir dos supuestos: la determinante de la matriz de correlaciones debe tender o aproximarse a cero y la prueba de KMO debe aproximarse a uno.

En la tabla 5 se presenta la prueba de KMO de Barlett y de los resultados se observa que el valor de la prueba de KMO es de 0.921, que está muy próximo a uno, del cual se concluye que sí cumple el primer supuesto.

Tabla 12.

Prueba de KMO de Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,921
	Aprox. Chi-cuadrado	3362,815
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	378
	Sig.	0,000

Para el segundo supuesto se obtuvo que la determinante de la matriz de correlaciones 0.001516295, el cual se aproxima a cero, del cual se puede concluir que a la data de alineación estratégica sí se puede aplicar la técnica de análisis de componentes principales.

Ahora para definir el número de componentes, en el cual se van a reducir los 28 ítems se ha utilizado la técnica del criterio de la raíz latente.

En la figura 3 se presenta el gráfico de auto valor para el criterio de la raíz latente. Y de acuerdo con los resultados se observa que existen 6 autovalores mayores a uno, del cual se deduce que las 28 características o ítems se van a reducir a 6 dimensiones o componentes.

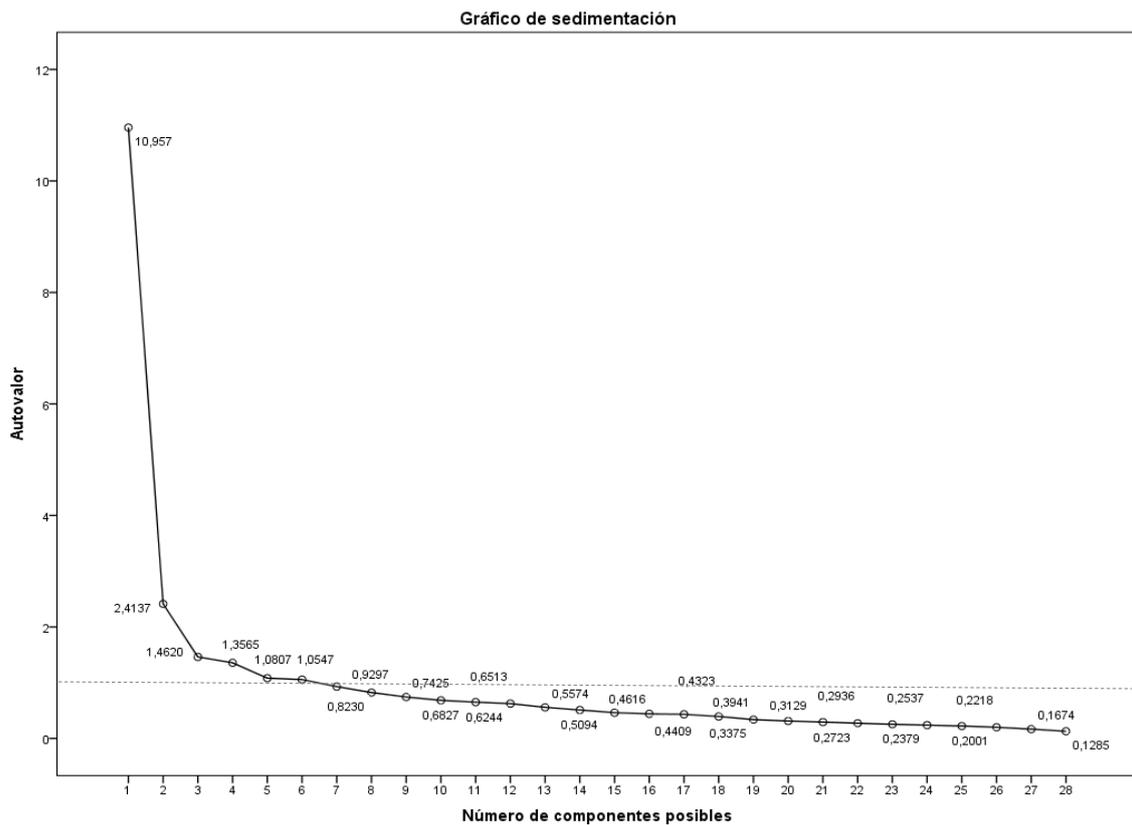


Figura 15. Gráfico de auto valor para el criterio de la raíz latente.

En la tabla 6 se presenta matriz de componentes con rotación de varimax. Y de acuerdo con los resultados se observa los 6 componentes cada una con sus respectivas

características, sin embargo para la presente investigación y de acuerdo a los ítems que están enfocados a la conducta o acción del colaborador se agruparon dos factores en una dimensión de desempeño en congruencia con el marco teórico.

Tabla 13.

Matriz de componentes con rotación de varimax

Componentes Encontrados	Matriz de componente rotado ^a								
	Nro	Ítems de alineamiento estratégico	Componente						
			1	2	3	4	5	6	
COMPROMISO	1	Anhelo trabajar o apoyar a los visión, misión y objetivos de la organización Identidad	,855						
	2	Fue una buena decisión trabajar en esta organización - Conativo/Pertenencia	,849						
	3	Con gusto uso o usaría una insignia, fotocheck o un uniforme que señale que promueva la visión y misión de la organización - Identidad	,839						
	4	Siento que mi trabajo y mi contribución es importante para el logro de la visión, misión y objetivos de la organización Identidad	,824						
	5	Estoy orgulloso del futuro que se quiere alcanzar (visión, misión, valores y objetivos) Identidad	,809						
	6	Siento que es mi responsabilidad apoyar a alcanzar la visión y objetivos de la organización Identidad	,793						
	7	Me da alegría el trabajo que hago a diario - Conativo/Pertenencia	,762						
	8	Me encanta el trabajo que hago a diario en esta organización - Conativo/Pertenencia	,728						
	9	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a lograr los objetivos de la organización. - Conativo/Pertenencia	,723						
	10	Recomiendo apoyar al direccionamiento estratégico (visión, misión, valores y objetivos) a mis compañeros - Conativo/Pertenencia	,705						
	11	Hablo sobre la visión, misión, valores y objetivos como un excelente futuro que alcanzar. Conativo/Pertenencia	,694						
	12	La visión, misión, valores y filosofía de la organización me inspiran y me animan a apoyar (Motivación Intrínseca) - Afectiva	,680						
	13	Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares. (Motivación Intrínseca)	,643						
	14	Los incentivos (Monetarios, Premios, Viajes, Cenas Familiares) me motiva a apoyar la visión, misión, valores y filosofía (Motivación Extrínseca) - Afectiva	,548						
	15	Aplicas los valores de la organización para el logro de los objetivos, visión y misión	,483						
DESEMPEÑO	16	Soy responsable o apoyo en alguna iniciativa estratégica, proyecto o plan de acción que ayude a lograr la visión de la organización	,839						
	17	Soy responsable o apoyo a un objetivo estratégico o indicador clave que ayuda a alcanzar la visión de la organización	,821						
	18	Utilizo mis conocimientos, capacidades y habilidades para realizar actividades estratégicas que ayude a lograr la visión de la organización	,772						
	19	Cada semana reviso e informo el avance de las actividades estratégicas que ayudan a alcanzar la visión de la organización	,491						
	20	Planifico acciones o actividades estratégicas para el logro de la visión y los objetivos de la organización para la semana o el mes				,785			
VISIÓN COMPARTIDA	21	Dedico tiempo a la semana a trabajar por el futuro de organización				,679			
	22	Los directivos de la organización conocen y apoyan mis objetivos y metas personales			,588				
FILOSOFÍA	23	Comprendo con claridad la visión, la misión y los objetivos de la organización.			,545				
	24	Mencione por prioridad los valores de Producto Unión					,713		
	25	Los pilares fundamentales de la estrategia de Producto Unión son					,692		
DIRECCIÓN	26	Los VALORES de Productos Unión es					,628		
	27	La VISIÓN de Productos Unión es ...						,788	
	28	La MISIÓN de productos Unión es ...							,780

Método de extracción: análisis de componentes principales.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

El componente de compromiso agrupa a 15 características, la dimensión desempeño está compuesta por dos componentes y agrupa 6 características; el componente visión compartida agrupa a dos características; el componente de filosofía agrupa a tres características y finalmente el componente dirección agrupa a dos características.