



MANUAL DEL CRECIMIENTO

IDEAS ESENCIALES PARA QUE TU NEGOCIO PROSPERE



CAMPUS

Bienvenida

En KelSin Global Consulting hemos apoyado a numerosas empresas a transformarse y, con esa experiencia, ponemos a tu alcance esta serie de conceptos y recomendaciones para que tu empresa esté lista para cambiar con éxito.

© TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS
KELSIN GLOBAL CONSULTING S.A. DE C.V.
*Prohibida la reproducción total o parcial
sin autorización escrita
por parte del titular de los derechos.*

REDACCIÓN:
GUSTAVO R. TORRES ADELANTADO
KELSIN GLOBAL CONSULTING



Índice

Proceso de cambio

5

**Liderazgo y cultura
organizacional**

21

Planeación entratégica

37



CAMPUS

PROCESO DE CAMBIO

INICIA CON ÉXITO TU CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN

“ La lentitud en el cambio significa normalmente, miedo a lo nuevo”.

Phil Crosby

CAMBIO. Una definición.

Antes de seguir... ¿cómo podemos definir "cambio"? Para fines de este documento vamos a plantearlo como una adaptación que vaya acorde a las necesidades del mercado. Tan rápido como cambie tu mercado, así de rápido deberás actuar.



Necesidad de cambio

¿Estás luchando para dar nuevos pasos y empezar a crecer? O quizás hace algún tiempo tu empresa cambió y hoy es exitosa. Pero ¿cuánto tiempo durarás en la cima? En cualquiera de ambos casos, tienes la necesidad de realizar cambios. Incluso si hoy consideras que tienes paso firme, lo mejor es no confiarse: aquello que ayer te hizo conseguir el éxito el día de mañana puede ser un obstáculo, frenarte y, en el peor de los casos, hacerte caer. La pregunta nunca será ¿debo iniciar un proceso de cambio? Más bien es ¿porqué no he iniciado?

Cambiar ¿qué?

¿Qué es lo que debe cambiar? Empieza por hacer un diagnóstico.

El cambio no se limita a un área de tu empresa. Puede ser que necesites alguna ligera modificación en tu producto o una profunda transformación en tu modelo de negocio. Todo aquello que atienda las demandas de tus clientes está sujeto a mejora.

Observa tres aspectos de tu negocio:

INTERNO



En lo interno, pon atención a tus procesos y a las personas que los ejecutan. ¿Todo se ejecuta en el tiempo establecido? Aun así ¿puede mejorar ese tiempo? ¿Se gasta sólo lo necesario? ¿Será posible ahorrar? ¿Cómo se comportan tus equipos de trabajo? ¿Y sus líderes? ¿La comunicación facilita o dificulta los procesos? ¿Qué aspectos internos están repercutiendo negativamente en la satisfacción del cliente?

AMBIENTE



Por ambiente nos referimos al mercado, al estado a nivel mundial de tu giro, a tus clientes y proveedores, en fin, todo aquello que influye en la vida diaria de tu empresa: ¿cómo se está comportando el mercado respecto a tu producto o servicio? ¿Has ganado/perdido/fidelizado clientes? ¿A qué le están prestando atención? ¿Sigues cubriendo sus necesidades? ¿Hay necesidades nuevas que podrías empezar a cubrir? ¿Hay tendencias regionales, nacionales o mundiales que apuntan a un cambio en el mercado? Incluso si es algo que en apariencia no está directamente relacionado a tu modelo de negocio, eso puede cambiar.

COMPETENCIA



Y tu competencia, ¿qué está haciendo? ¿En qué es mejor que tú? ¿En qué eres mejor que ella? No sólo la competencia local, ¿qué pasa si te comparas con una empresa, del mismo giro, en otro país? ¿Te sigues visualizando como una empresa fuerte? Es probable que en el camino detectes que se están haciendo actividades que no suman al propósito de tu empresa, o que cada departamento trabaja mucho pero sin una dirección unificada. Quizás también veas que se ha perdido el contacto con el mercado y sólo caminan por inercia, sin verificar que tus clientes siguen ahí, sin evaluar si aún exigen lo mismo.

Haz equipo

Si intentas detectar todo esto tú mismo, tardarás más de lo necesario. Acércate a otras personas dentro y fuera de tu empresa. Platica con ellas, abre tu mente a la posibilidad de que no todo marcha tan bien como creías y acepta que probablemente la solución no esté en el área que tú pensabas. Será una buena idea que en el diagnóstico involucres también al personal, eso creará compromiso que será de gran apoyo más adelante. Elige algunos colaboradores de diferentes niveles. Ten lugares listos para quienes se enfrentan a los clientes en el día a día.

Ve a la raíz, profundiza, prioriza

Profundiza. ¿Aquello que detectaste en el diagnóstico es el problema o es sólo un síntoma? Ya lo habrás escuchado: pregúntate varias veces los porqué de los porqué hasta que encuentres la causa real del problema. Vas a descubrir que muchos de tus problemas se resuelven atacando una sola causa.

Avanza en orden. ¿Es mucho lo que debe cambiar y son muy variadas las causas? Prioriza. No puedes cambiar todo de la noche a la mañana. ¿Qué es aquello que traerá mayores beneficios a tu empresa?



2

Haz un plan de acción

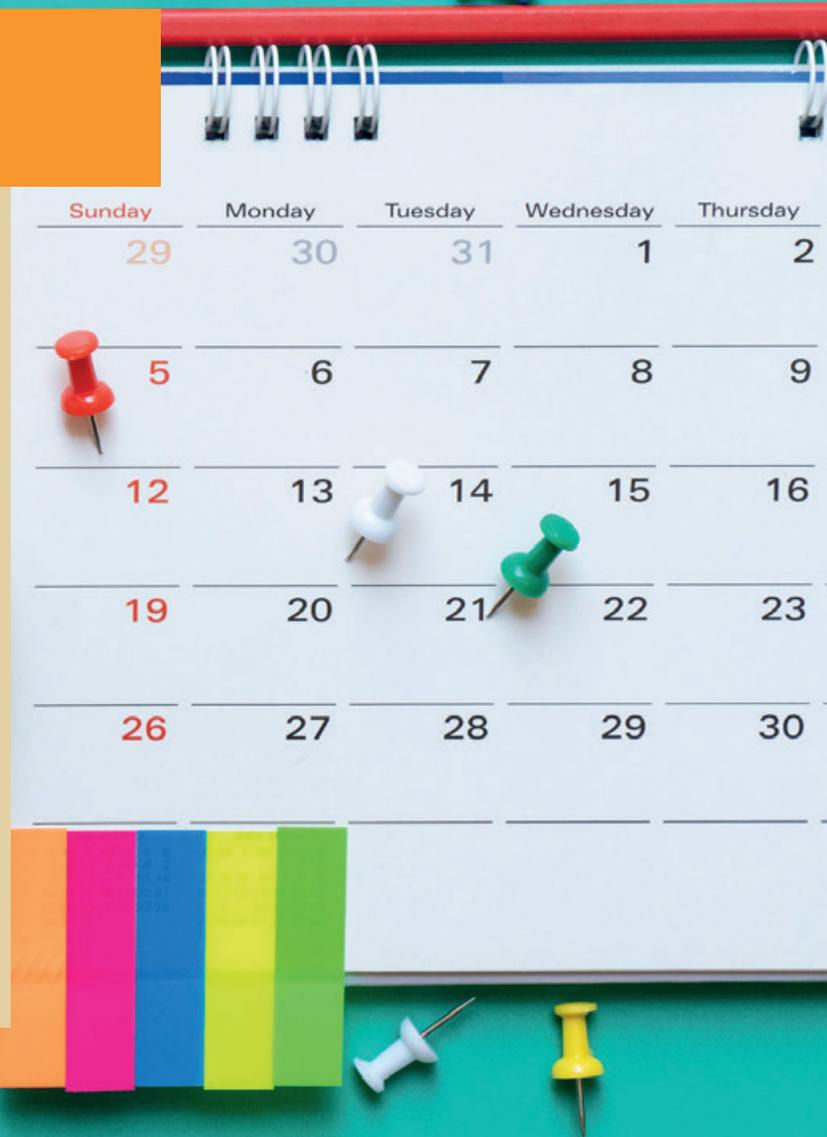
PEQUEÑOS PASOS QUE SUMEN

No te atragantes: será buena idea plantear el cambio como una serie de proyectos que logren el gran proceso de cambio.

El objetivo

¿Cuánto tiempo dedicar al proceso de cambio? Si el problema está relacionado a la competitividad, hay que actuar rápido. Si aún eres competitivo, entonces piensa más bien en cambios incrementales, en una evolución. Plantea tu objetivo de forma completa: qué acción vas a tomar, en dónde (o a qué) aplicarás esa acción, en qué medida, en qué tiempo.

En tu plan, el objetivo debe ser exactamente lo contrario al enunciado de tu problema. Es decir, si tu problema es la “caída de...”, enuncia tu objetivo como “elevar el...”.



LA CULTURA Y EL CAPITAL HUMANO

El problema que detectaste no existe como algo aislado. Mira a tu organización como un sistema en donde todo repercute en todos los sentidos. Está conectado al personal y a la cultura. Así que no puedes pensar en resolver el problema sin considerar (quizás hasta hacer ajustes) en esos aspectos. La cultura empresarial y el capital humano deben estar alineados con el nuevo objetivo.

Si no cuentas con la cultura adecuada, el personal no estará motivado a responder y los cambios no se sostendrán en el tiempo. Cerciórate que como parte de la cultura se permita opinar para mantenerse en evolución. Será la semilla para que se analice más, se discuta mejor y así se lleguen a excelentes decisiones.

Para que la cultura responda a tus nuevas necesidades, debes partir de los valores. Esos valores no deben ser sólo las palabras que surgieron mientras definías tu Misión, deben ser realmente palabras que describan cómo se hacen las actividades en tu empresa. Si los valores son los adecuados, hay que socializarlos y trabajar en que se lleven a cabo; si no lo son, ya sabes cuál deberá ser tu primer paso.



Los colaboradores deben tener habilidades y conocimientos que no sólo respondan a las necesidades actuales, sino que puedan ejecutar aquello que será consecuencia con el cambio. La capacitación constante, construir nuevas capacidades en las existentes, el que estén acostumbrados a compartir conocimientos, dar oportunidades de crecimiento, será clave para el éxito de tu proceso de cambio.

Si tu equipo de líderes es eficaz, será capaz de ver aquello que es necesario hacer, trabajarán y prepararán el terreno. Su actuar propiciará un clima laboral propicio.

Ese ambiente de trabajo, que incluye elementos como la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones y la identidad con la empresa será motivado por los líderes de la organización. El clima es factor de satisfacción y la satisfacción permite el cambio.



EL MENSAJE Y EL LÍDER

- 1 Da credibilidad a los cambios: la alta dirección debe tener compromiso activo con el proceso.
- 2 Debe permearse entre los colaboradores un mensaje que anuncie la necesidad de forma clara, entendible, pero sin simplificar demasiado.
- 3 Establece un sentido de urgencia y sé claro en las implicaciones del cambio que se realizará.
- 4 Así como se permea la cultura, se debe crear conciencia de aquello que eventualmente dejará de ser como antes, impulsándolos a todos.
- 5 Cerciórate que la información llegue a tiempo y completa a todos los involucrados.



Si el líder promueve bien el mensaje, y está convencido de lo que viene, generará satisfacción en el trabajo y comprometerá emocionalmente a su equipo. Si no lo hace bien, la introducción de los cambios será con rudeza, se generará insatisfacción y resistencia. Ante la resistencia, entendamos las motivaciones. A veces el miedo no es al cambio en sí, sino a las consecuencias del mismo, pero si los cambios se implementan con justicia, se mantiene un balance en lo familiar y laboral, se da seguridad, entre otras cosas, se reducirá la resistencia.

Todos apoyarán aquello en lo que creen, más aún si las soluciones fueron aportadas por ellos mismos o si ven que existe una recompensa gracias al cambio. Recuerda que comentamos que el personal que te ayudó en el diagnóstico sería de gran ayuda en este momento.

No puedes esperar que el cambio se dé con el trabajo de unas pocas personas. Empodera a tus líderes para que ellos a su vez empoderen a sus equipos y todos sientan la satisfacción de ser partícipes en las mejoras.

Ante los tropiezos durante el proceso, sé flexible, pero con estructura. Eventualmente podrías dar algunos pasos atrás para rectificar el camino, sin perder de vista el objetivo.



**Convencer a los demás es fundamental.
Si quedan claras las necesidades, se sumarán.
Si se toman en cuenta sus motivaciones,
se alinearán al proceso.**

Establece responsables,
asigna tareas específicas, proporciona recursos,
fija plazos, mide todas las acciones
y presenta los avances al personal.

El cambio se hará realidad.



3

¿Y después del cambio?

Una vez logrado el objetivo, debe quedar de manifiesto lo que se logró y sentar las bases para no regresar al estado anterior.

INSTITUCIONALIZA...

Establece políticas, sistemas, estructuras.

PROMUEVE...

Motiva el impulso sostenido por parte de los líderes.
Fomenta la retroalimentación que brinde el personal.

GESTIONA...

Los cambios necesitarán continuidad, así que la permanencia de tus equipos de trabajo es importante y, aun mejor, haz una adecuada gestión del conocimiento para que nunca se pierda la experiencia.

Puedes ver ahora con satisfacción hacia atrás, por lo logrado. **¿Hace cuánto que tu empresa no aprendía a hacer algo nuevo?**

Pero mantente atento, pues la evolución no se detendrá. En la medida en que te mantengas en contacto con el mercado, podrás detectar nuevas necesidades de cambio, **y éstas serán cada vez más frecuentes.**



PARA LA REDACCIÓN DE ESTE ARTÍCULO SE CONSULTARON LAS SIGUIENTES FUENTES:

Barroso, G., y Delgado

Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Industrial*, XXVIII (1), 42-47. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/49594805_GESTION_DEL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL_A_TRAVES_DE_PROYECTOS

Beer, M., Eisenstat, R.A. y Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/why%20change%20programs%20dont%20produce%20change%20-%20enhanced.pdf>.

Biasca, R.E. (2005). Gestión de cambio: el Modelo Biasca. Colorado: Ouskirtpress.

Carroll, J.S. y Hatakenaka, S. (2001). Driving organizational change in the midst of crisis. *MIT Sloan Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/driving-organizational-change-in-the-midst-of-crisis/>

Cummings, T.G. y Worley, C.G. (2003). *Essentials of organization development and change*. Boston: Cengage Learning.

Cushway, B. (2003). *Handbook of model job descriptions*. London: Kogan Page Limited. Recuperado de <https://epdf.tips/handbook-of-model-job-descriptions.html>

Dent, E. y Goldberg, S. (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1999), 25-41. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>

Díaz Barrios, J. (2003). El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 7(2), 206-225. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30970205&iCveNum=1254>

Díaz Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 10(32), 605-627. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003205>

Druckman, D., Singer, J.E. y Van Cott, H. (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington: The National Academy Press. <https://doi.org/10.17226/5128>

García Rubiano, M., y Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17 (31), 120-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=497551994010>

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Hiatt, J.M. y Creasey, T.J. (2012). *Change management: the people side of change*. Loveland: Prosci Research.

Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change*. London: Kogan Page Publishers.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2008). *The execution premium*. Boston: Harvard Business Press.

Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International Journal Of Management, Business, And Administration*. 8(1), 1-7. Recuperado de <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Kritsonis,%20Alicia%20Comparison%20of%20Change%20Theories%20IJMBA%20V8%20N1%202005.pdf>

Kotter, J.P. (2007). *Leading change. Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*. Enero 2017. Recuperado de https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf

Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.

Liu, Y. (2010). When change leadership impacts commitment to change and when it doesn't. A multi-level multi-dimensional investigation. (Disertación para el grado de Doctor en Filosofía). Georgia Institute of Technology, Georgia. Recuperado de https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/33856/liu_yi_201005_phd.pdf

López Duque, M.E., Restrepo de Ocampo, L.E. y López Velázquez, G.L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

Mangundjaya, W.L.H., Utoyo, D.B. y Wulandari, P. (2015). The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172(27), 471-478. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.385>

Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M. y Vicente Oliva, S. (2018). Agilidad, flexibilidad de producción e innovación en la empresa manufacturera española. *Dirección y Organización*, 65 (2018), 60-71. Recuperado de <https://revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/528>

Miller, D. (1992). The icarus paradox: how exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24-35. doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90112-M](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90112-M)

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M. y Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionyPostgrado/2006/vol21/no2/8.pdf>

Pinto Cristiani, M.E. (2012). *Desarrollo organizacional*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio S.C.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. doi: <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Poindexter, W. y Berez, S. (2019). Agile is not enough. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/agile-is-not-enough/>

Quinn, J.B. (1993). Manejo incremental de las estrategias. En: Mintzberg H, Quinn J.B. (Eds.). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Londres: Prentice Hall.

Reginato, L., Cornacchione, E., Nunez Palomino, M. (2015). Rediseñando la alta administración de la empresa: revolución del equipo y preparación para controles gerenciales. *Suma de Negocios*, 6(13), 42-51. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.004>

Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez Piñero, H., Montilla Pacheco, A. y Quijije Moreira, P. (2018). Clima y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 130-149. Recuperado de <http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csy/article/download/222/168/>

Ross, J. (2018). Architect your company for agility. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/architect-your-company-for-agility/>

Sadeghi, D. (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 20(2011), 1099-1107. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.119>

Shevin, M. y Schwirn, M. (2013). Strategic flexibility by any other name. *Strategic Business Insights*. Recuperado de <http://www.strategicbusinessinsights.com/about/featured/2013/2013-07-strategic-flexibility.shtml>

Talib Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Jamal Haider, M., Hadi Hussain, S., Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Tichy, N.M. y Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Weick, K.E., y Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Worley, C.G., Williams, T. y Lawler, E.E. (2016). *Creating management processes built for change*. MIT Sloan Management Review. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-management-processes-built-for-change/>



CAMPUS

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

LOGRA QUE TUS TRABAJADORES
SEAN IMPULSORES EN LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

“ Lo importante no es lo que nos hace el destino, sino lo que nosotros hacemos de él”.

Florence Nightingale



¿POR QUÉ DEBE IMPORTARME LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MI EMPRESA?

En breve: cuando la empresa se enfoca en sus empleados, entrenamiento, estrategias y el conocimiento; cuando se apoya el desarrollo de habilidades y de actitudes; cuando facilita la conexión entre las personas para la realización de su trabajo, **el desempeño y la generación de valor mejoran y se logra un impacto favorable sobre el desempeño financiero, la satisfacción del cliente y la función general de la organización.**

El aliado para mejorar la cultura organizacional, **ES EL LÍDER**

Hablemos de los líderes en tu empresa.

Están aquellos que con o sin personal a su cargo inspiran y, por lo tanto, son líderes. “Inspirar”, sin embargo, no siempre es en un sentido positivo: también hay quienes llevan a los demás hacia actitudes contrarias a los objetivos del negocio. El liderazgo, -formal o informal, positivo o negativo-, determinará el clima organizacional.



En busca de la adecuada cultura organizacional

Definir las actitudes 'correctas' de un líder que favorezcan la generación de un excelente clima organizacional puede resultar en un listado sin fin de buenos deseos. Tomando las que características que más puede repercutir, tenemos:

EN SU ESENCIA



- Ética, honestidad e integridad. Son, de hecho, los pilares que sostendrán el resto de las características del líder.
- La ética se manifiesta al aplicar la filosofía de la empresa mediante principios, de esta manera se generará confianza.
- La honestidad y la integridad son visibles por el comportamiento hacia la empresa y por el buen manejo del poder.
- Autoconocimiento.
- Disfruta, es cálido y entusiasta.
- Justicia, serenidad y humildad.

EN SU RELACIÓN CON LOS DEMÁS



- Demuestra estar al servicio de los demás.
- Clarifica roles, objetivos y el plan para llegar a ellos.
- Busca que los objetivos de la empresa se desarrollen en paralelo a los de los trabajadores.
- Involucra a sus colaboradores en el análisis, en la recolección de ideas, al establecer las metas, los programas y las responsabilidades. Una vez asignadas las nuevas funciones, se mantiene en contacto.
- Es fuente de cohesión, es empático y solidario.
- Logra que los demás aprecien el valor de ellos mismos.
- Forma equipos y crea redes.
- Da espacio al entusiasmo de los innovadores.
- Da reconocimiento oportuna y adecuadamente. Evita críticas en forma de ataque personal.



- Domina la tarea.
- Es accesible, tiene comunicación verbal y escucha activa.
- Es organizado, planea, maneja bien el tiempo y el estrés.
- Delega, sin olvidar dar seguimiento a las actividades delegadas.
- Empodera, es decir, enviste con el poder, la autoridad, los medios, conocimiento y oportunidad para hacer algo que se percibe como importante. Así se provoca mayor compromiso afectivo. Las empresas que se enfocan en el empoderamiento pueden sobrevivir en el largo plazo.
- Soluciona problemas y tiene buen manejo de conflictos.



- Monitorea las operaciones y el ambiente.
- Mide, revisa y evalúa los resultados clave.
- Implanta un sistema de gestión de procesos que permiten el desarrollo y actualización de la política y la estrategia.
- Implanta procesos innovadores creativos y participativos, orientados a la mejora del sistema gerencial.

“EL LÍDER NO QUIERE DELEGAR”

Hay varios motivos por los que algunos superiores no delegan: el hábito de hacer las actividades por su cuenta, tener aquello a delegar como actividad favorita, la poca paciencia para planear y para enseñar a otros, la incapacidad para organizar el trabajo, la falta de disciplina, o incluso el miedo.

Se debe clarificar al líder que al delegar gana en autoridad, permite que sus colaboradores crezcan en autoestima y la empresa se desarrolla más rápido.

**Todo lo anterior favorece
que los colaboradores acepten mucho mejor
un ambiente de alto desempeño.**



El día a día con los colaboradores

No hay que desestimar la mentalidad del colaborador.

El rango va desde los que no tienen interés, hasta los que se comprometen y son devotos a la organización.

También aquí el líder y la empresa pueden actuar para lograr un cambio positivo.

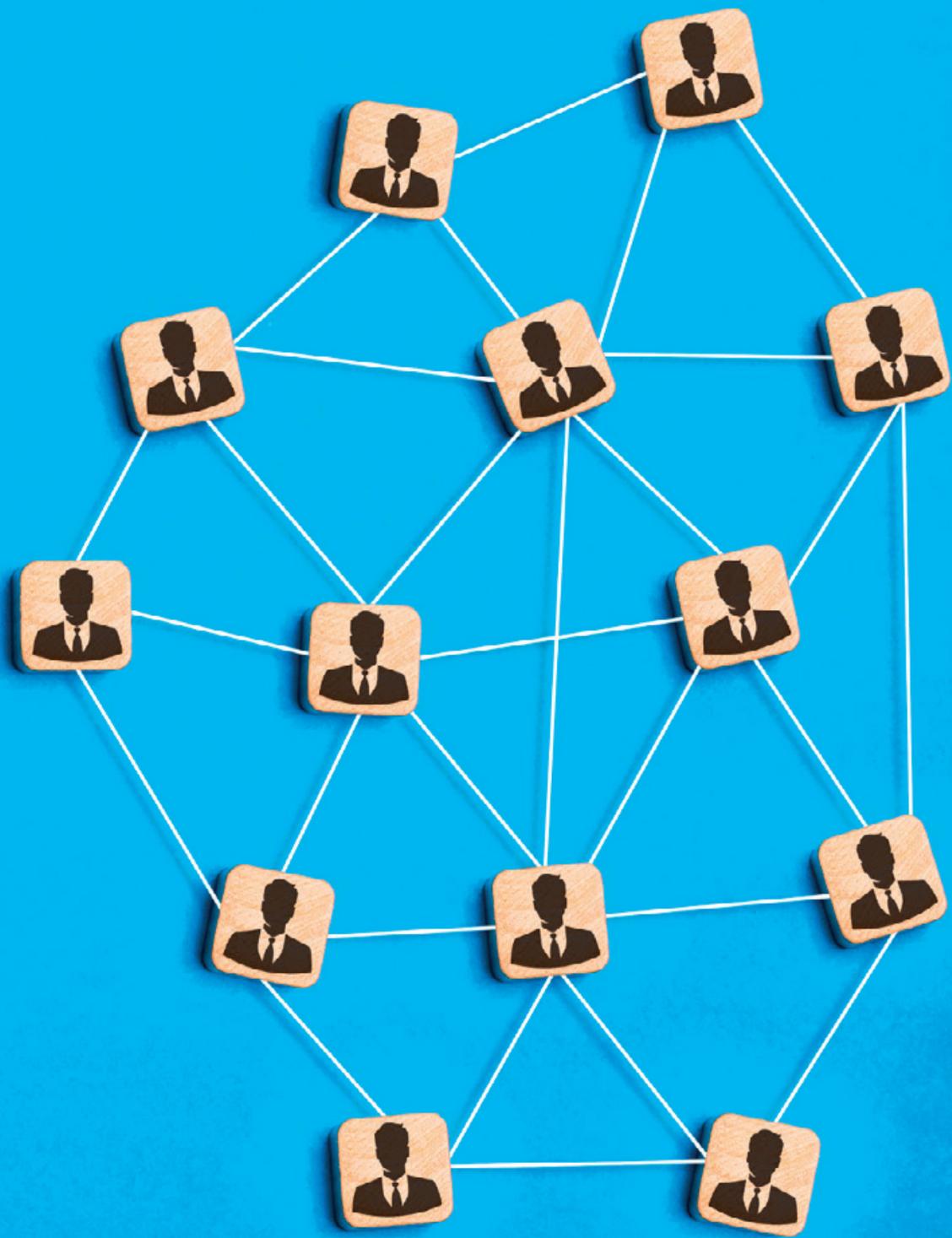
Objetivos, comunicación, inteligencia emocional

Tal como se ha mencionado anteriormente, los objetivos de la empresa deben estar de alguna manera alineados con los de los trabajadores. El tiempo del que se dispone, los ingresos, el tipo de actividad, entre otros factores, inciden en la motivación. Habrá quienes valoran su tiempo en familia, el crecimiento profesional en el corto plazo, los retos... Si la empresa no ofrece lo que el colaborador aprecia, difícilmente mantendrá el ritmo y el ambiente que se requiere.



Por otra parte, la comunicación es primordial. Evita la propagación de rumores, de miedos y de falsas expectativas. Aunque ayuda, no basta con publicar datos o tener un muro repleto de memorándums. La comunicación persona a persona, honesta y dentro de los límites que determine la prudencia, ayudará a que cada quien tenga clara la importancia de su función dentro del engranaje del negocio y será más sencillo que esté dispuesto a comprometerse con el logro de los resultados. Habrá que tener siempre en mente que no todos entienden los mensajes de la misma manera.

Importante también es trabajar en el desarrollo de la inteligencia emocional.





LO QUE IMPULSA A LA EMPRESA

Para una mejor cultura organizacional la empresa debe promover competencias tales como:

- Trabajo en equipo
- Calidad
- Planeación y organización
- Responsabilidad
- Comunicación efectiva
- Liderazgo
- Compromiso
- Atención al cliente
- Orientación a resultados
- Toma de decisiones

A nivel gerencial:

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Empoderamiento
- Ser entrenador
- Ser emprendedor
- Liderar con el ejemplo
- Capacidad para ser líder de líderes
- Liderazgo para el cambio
- Visión estratégica

En cuanto a estructura, se debe prestar especial atención al trabajo colaborativo y a la resolución de conflictos, incluso más que a dotar a la organización de capas jerárquicas.

Si el trabajador no se siente parte de la organización, la relación será conflictiva lo que no ayudará a los resultados de la empresa.

Una relación de cooperación y apoyo impacta en la satisfacción en el trabajo, lo que a su vez reduce el estrés laboral, por lo que es claro por qué la orientación hacia el equipo es uno de los factores que influye en el clima organizacional.

El desempeño es mejor, se libera tiempo de los superiores para decisiones estratégicas, es más fácil realizar cambios, hay aprendizaje, se incrementa la creatividad y hay mayor comunicación.



PARA LA REDACCIÓN DE ESTE ARTÍCULO SE CONSULTARON LAS SIGUIENTES FUENTES:

Ahmady, G.A., Mehrpour, M. y Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(12), 455-462. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>

Alicia Alles, M. (2015). Diccionario de competencias; las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. Almenara Aloy, Romeo Delgado y Roca Pérez 2005

Almiron-Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A.C., García-Ramírez, JM. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. Recuperado de http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Álvarez, J. (2007). Razón y Palabra, 12(56). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>

Ardila Soto, V.M. y Gómez Chiñas, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, XX(43), 147-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304307>

Arrea Baixench, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *Acta Médica Costarricense*, 58(3), 96-99. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43448497001>

Azanza, G., Moriano, J.A. y Molero, F. (2013). Liderazgo auténtico y cultura organizacional como impulsores de la satisfacción laboral de los trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2). doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7>

Belbin (2017). Roles de Equipo Belbin. Recuperado de <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

Belias, D. y Koustelios, A (2014). Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149. Recuperado de <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/746/pdf>

Bernués Oliván, J. (2016). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 237(21). 1533-1536. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.241>

Buciuniene, I. y Skudiene, V. (2009). Factors influencing salespeople motivation and relationship with the organization in B2B sector. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. (4). 78-85. Recuperado de https://www.academia.edu/22756624/Factors_Influencing_Salespeople_Motivation_and_Relationship_with_the_Organization_in_b2b_Sector

Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1(94), 8-14.

Caniëls, M.C.J., Semeijn, J.H., Renders, I.H.M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66. doi: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>

Contreras Torres, F. y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39(mayo-agosto), 152-164. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/%20RevistaUCN/article/viewFile/433/886>

Covey, S.R. (2005). El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. Ciudad de México: Paidós Empresa.

Deloitte (2016). Unlocking the flexible organization. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-unlocking-flexible-%20organization.pdf>

Druckman, D., Singer, J.E. y Van Cott, H. (1997). Enhancing organizational performance. Washington: The National Academy Press. <https://doi.org/10.17226/5128> Fan, Liu y Zou 2018

Fernández, E., Pino, L. (2005). Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI. *Telos*. 7(1). 37-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/993/99318830003/>

Franco, C.A. y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 76(julio-septiembre), 27-35. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207602>

Galdón Lopez, G. (2010). Algunos criterios éticos para una adecuada comunicación interna en las organizaciones. *ICONO 14*, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, 8(2), 371-382. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55256586023>

Gallart, M.A. y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*. CIID-CENEP, 6(2). Recuperado de <https://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>

García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. doi: <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>

Georgiana Andronica, O., y Dumitrașcu, D. (2018). The misconceived delegation of responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238(2018), 408-413. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.018>

Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2). doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>

Goleman, D. (2011). Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional. Barcelona: Ediciones B.

González Rosas, E.L., Carrión García, A. y Palacios Marqués, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. *Investigación Administrativa*, 116(julio-diciembre), 10-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959001>

Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Guzmán Paz, V. (2012). Comunicación organizacional. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.ariat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizational.pdf

Hanaysha, J. y Rozita, P. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.016

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. doi: <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hoffeld, D. (2015). The science of motivating sales people. The carrot & the stick must go. Hoffeld Group. Recuperado de <https://www.hoffeldgroup.com/wp-content/uploads/2015/04/The-Science-of-Motivating-Sales-People.pdf>

Ibidunni, S. y Gbenga Agboola, M. (2013). Organizational culture: creating, changing, measuring and consolidating for performance. *European Journal of Business and Management*, 5(32). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317605448_Organizational_Culture_Creating_Changing_Measuring_and_Consolidating_for_Performance

Iljinsa, J., Skvarcianyb, V. y Sarkanec, E.G. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(2015), 944-950. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.509

Kellerman, B. (2007). What Every Leader Needs to Know about Followers. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/12/what-every-leader-needs-to-know-about-followers> Kennerley, M. y Nely, A. (2004). Performance measurement frameworks: a review. En Nely, A. (Ed). *Business performance measurement* (pp. 145-155). Cambridge: Cambridge University Press.

Kesari Jena, L., Bhattacharyya, P. y Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>

Körner, M., Wirtz, M.A., Bengel, J. y Göritz, A.S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(243). doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>

Langford, P.H., Dougal, C.B. y Parkes, L.P. (2016). Measuring leader behaviour: evidence for a "big five" model of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 126-144. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>

Libert, B., Wind, J. y Fenley, M.B. (2015). ¿Cuenta con el estilo de liderazgo apropiado para la era digital? Wharton University of Pennsylvania. Recuperado de <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/cuenta-con-el-estilo-de-liderazgo-apropiado-para-la-era-digital/>

Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21. Recuperado de https://www.academia.edu/2148562/Examining_the_organizational_culture_and_organizational_performance_link

Lozano Correa, L.J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (63), 127-144. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>

Maamari, B.E., Majdalani, J.F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>

Martina, J., Cormican, K., Sampaio, A.C.B. y Wua, Q. (2018). Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *Procedia Computer Science*, 138, 671-679. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.089>

Meng, M. (2018). Differences between vertical and horizontal org chart. *Org Chart*. Recuperado de <http://www.orgcharting.com/vertical-horizontal-org-chart-differences/>

Morgan, J. (2015). The 5 types of organizational structures: part 2, 'flatter' organizations. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/08/the-5-types-of-organizational-structures-part-2-flatter-organizations/#54fed6866dac>

O'Donnell, O. y Boyle, R. (2008). Understanding and managing organisational culture. Ireland: Institute of Public Administration. Recuperado de https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf

Padilla-Ornelas, P.J. y Martínez-Serna, M.C. (2018). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, 26(75). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/674/67457300007/67457300007.pdf>

Paolucci, N., Dimas, I.D., Zappalà, S., Lourenço, P.R. y Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of affective team commitment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3), 135-144. doi: <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a16>

Pérez Perales, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Revista Aglala*, 5(1), 107-125. doi:10.22519/22157360.703

Pérez Uribe, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. *Revista EAN*, 58(septiembre-diciembre), 79-86. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n58.2006.388>

Pinto Cristiani, M.E. (2012). Desarrollo organizacional. Tlalneptla: Red Tercer Milenio S.C.

- Pousa, C. (2010). Sales managers' motivation to coach salespeople: an exploration using expectancy theory. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), 34-50. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242607775_Sales_Managers'_Motivation_to_Coach_Salespeople_an_exploration_using_expectancy_theory
- Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M.R. y Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*. 231. 103-125. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&Ing=es&nrm=iso
- Rodríguez Córdoba, M.P. (2006). Ética gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 42(143), 41-54. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26464983_Etica_gerencial_Comportamientos_eticos_de_los_gerentes_que_mas_valoran_los_empleados_en_Colombia
- Rodríguez Córdoba, M.P., Bustamante Lozano, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 205-228. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a09.pdf>
- Rosha, A. y Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2(2). doi: <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0028-x>
- Ruta and Paolo, G.D. (2013). What can business leaders learn from sports leadership? *Strategic HR Review*, 13(1). doi: <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2013-0072>
- Santos Ferreira, T. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*. 13(1). doi: 10.18089/tms.2017.13108
- Semuel, H., Siagian, H. y Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237,(21), 1152-1159. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>
- Serrano Orellana, B.J., Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. doi: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Soto Pineda, E. y Cárdenas Marroquín J.A. (2007). Ética en las organizaciones. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Tea Deloitte & Touche (2005). Gestión de talentos: cómo motivar, comprometer y alinear al capital humano en su organización. Montevideo, Deloitte.
- Theodore, J.D. (2003). Holistic management. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47(enero-abril), 122-135. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/240/232>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F.X., París, G. y, Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Triveño Gutiérrez, G. (2007). El manejo del "saber" dentro del "trabajo en equipo". *Perspectivas*, 19(enero-junio), 107-113. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453009>
- Velázquez Valadez, G., Montejano Luna, J.A. y Allier Campuzano, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. *Análisis Económico*, 73 (30), 163-189. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41343885009>
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y. y Liu, Y. (2019). Frontiers of business research in China, 13(2). doi: <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0049-y>
- Ward, M.E., Wilcox, B. (1999). Delegación y empoderamiento: liderando con y mediante otros. New York: Eye on Education.
- Wellins, R.S. (1991). Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Wright, D. (2013). The myths and realities of teamwork. Copenhagen: Bookboon.com.
- Wu, I.L. y Chen, J.L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192>
- Zerfass, A. y Viertmann, C. (2016). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81. doi: <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>
- Zhang, J., Song, L.J., Wang, Y. Liu, G. (2018). Frontiers of business research in China. 12(5). doi: <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x>



CAMPUS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ELIGE UN CAMINO Y CERCÍORATE QUE TODA LA EMPRESA TRANSITE POR ÉL

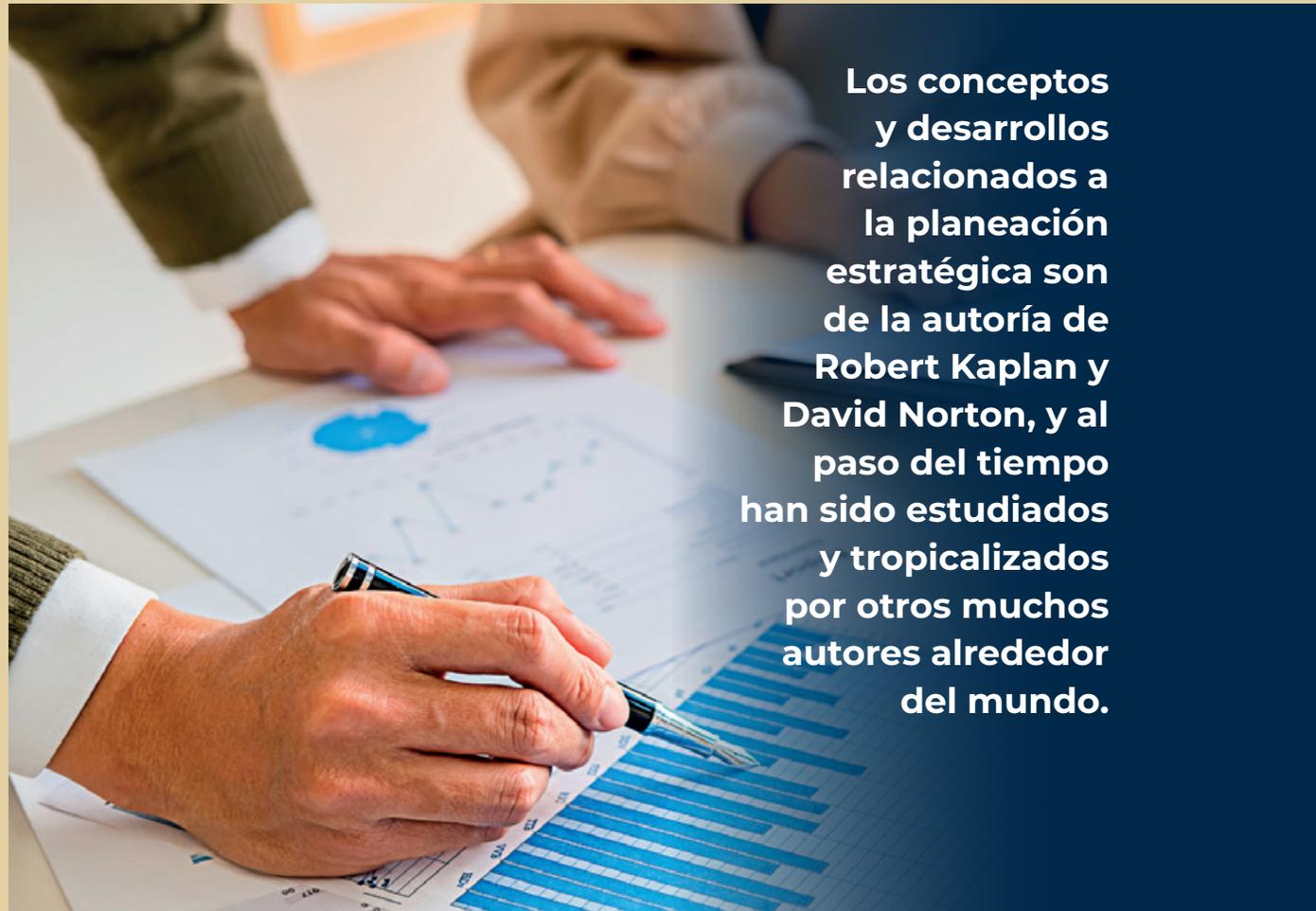
“ Los planes sólo son buenas intenciones a menos que se degeneren de inmediato en trabajo duro”.

Peter Drucker

¿QUIERES VER TU EMPRESA CRECER SIN DETENERSE?

Aunque siempre habrá imponderables, es posible trazar un camino que dé una cierta certidumbre, sin desperdiciar recursos en actividades que no aporten valor. Ese trazado es la planeación estratégica.

La planeación estratégica ayuda a que todo el personal en la empresa sepa qué es lo que se quiere y cómo se desea conseguirlo. Así, en el tiempo, cada acción necesaria para llegar al objetivo se irá cumpliendo o podrá ser modificada sin perder de vista la meta; así como es cambiante el contexto, puede ser cambiante los diferentes pasos de la estrategia. Cada área aplicará los recursos necesarios (humanos, económicos o de infraestructura) para que todo sea posible.



Los conceptos y desarrollos relacionados a la planeación estratégica son de la autoría de Robert Kaplan y David Norton, y al paso del tiempo han sido estudiados y tropicalizados por otros muchos autores alrededor del mundo.

ALINEACIÓN

Lo que distingue a la planeación estratégica es que obliga a alinear las acciones, los departamentos y las personas, para lo cual también deben estar alineados los valores, los presupuestos, las políticas y la eficacia operacional.

PARA EMPEZAR

Los primeros pasos son tener la certeza de las condiciones en las que se encuentra el negocio.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) será de utilidad, así como el de las cinco fuerzas de Porter. Habrá que definir, además, la misión, los objetivos y las contingencias.

Una vez que se tienen todos esos planteamientos, la empresa deberá definir qué es lo que se busca. Puede tratarse de un proyecto a cualquier plazo.



Como podremos imaginarnos, dado que se habla de algo que tendrá impacto en el futuro de la empresa, el proyecto se traducirá, tarde que temprano, en un beneficio económico.

Así que de esa manera habría que establecer el gran objetivo: mayor venta, crecimiento, incremento, etc., sin perder de vista la misión de la empresa: si está bien redactada, podrá comprobarse que las acciones que se plantearán posteriormente para el logro del objetivo realmente cumplen con lo que se desea de la empresa.

¿CÓMO?

Una herramienta de gran importancia para la ejecución de la planeación estratégica es el Cuadro de Mando Integral (CMI).



Éste traduce la estrategia y la misión en acciones y mide a la organización en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cualquier actividad en la empresa se encuadra en alguna de esas perspectivas.

No es viable dejar ninguna fuera, porque actualmente en las empresas todas las funciones tradicionales se cruzan. Esto permite que se obtengan mejoras en costos, calidad y tiempo de respuesta. Al estar todo incluido, ayuda a mejorar la comunicación de la estrategia, a alinear proyectos y a medir lo importante.

El CMI debe ser conocido por todos en la empresa, para que tengan claro cómo su trabajo aporta al logro del gran objetivo.

La planeación puede visualizarse en un mapa estratégico, que es la representación gráfica, en una página, de lo que la organización debe hacer bien en cada una de las cuatro perspectivas para ejecutar exitosamente la estrategia. La misión, visión y valores son la base del mapa.

En el mapa, los objetivos se conectan entre sí en relaciones de causa-efecto. Los objetivos, en combinaciones verticales, forman temas estratégicos que ordenan su desarrollo en grandes líneas de actuación.

FINANZAS



CLIENTES



PROCESOS



**APRENDIZAJE
Y CRECIMIENTO**

Tradicionalmente las empresas se basaban en indicadores financieros únicamente, pero estos miden solo el corto plazo, reflejan el pasado, son estáticos — contrario al ambiente de los negocios— y se enfocan en la perspectiva de los dueños, por lo que no es información útil para todos los niveles de la empresa. Bien analizado, el resultado en dinero (tangible) se fundamenta en activos intangibles tales como el las ideas, el conocimiento, las capacidades y las relaciones.

Por eso el CMI transforma los intangibles en objetivos e indicadores tangibles; incluye indicadores financieros y no financieros y promueve que esa información esté al alcance de todos los colaboradores, para que todos aporten valor mediante su conocimiento, además de revelar los inductores que generen buenos resultados financieros. Simplificando podríamos decir que nos muestra claramente con qué recursos se realizarán qué procesos, para quiénes, y qué beneficio nos brindarán.

Cada una de esas áreas tiene objetivos. Por ejemplo, uno de los objetivos puede ser “reducir el número de quejas de los clientes en un (tanto) porciento”.

Ese objetivo tendrá uno o varios inductores (es decir, lo que provoca que el objetivo se cumpla) como “fortalecer la capacitación de los ejecutivos de ventas de nuevo ingreso”.

A su vez, debe haber evidencia de que se está cumpliendo con el objetivo, es decir, indicadores. Para lo que hemos mencionado podría ser “número de quejas a la semana”, y establecer un rango.

Los indicadores deberán medirse. Si en este momento se reciben 10 quejas a la semana, podríamos pensar que 8 o más quejas claramente dicen que no hay avance, de 5 a 7 hay un logro moderado y de 2 a 4 se cumplió el objetivo (según lo que la empresa esté buscando).

Se pueden establecer dos tipos de indicadores: indicadores de resultado que miden la consecución del objetivo estratégico e indicadores de causa que miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Los buenos KPI proveen evidencia objetiva del progreso hacia el resultado deseado, ayudan a la toma de decisiones, ofrecen una comparación sobre el cambio del desempeño en el tiempo, pueden dar seguimiento a la eficiencia, efectividad, calidad, temporalidad, gobernancia, cumplimiento, comportamiento, economía, desempeño del proyecto, desempeño del personal o uso de recursos y están balanceados entre indicadores de causa y de resultado.

A esa medición se le puede aplicar un “semáforo”, esto es, un indicador visual que nos muestre con rojo, amarillo o verde cómo vamos.



En resumen, para el desarrollo de un CMI se requiere

- Partir de la estrategia.
- Contar con la misión, visión y estrategia de la organización.
- Involucrar a los directivos.
- Tener una visión clara acerca de lo que será el CMI de la empresa.
- Plantear los objetivos estratégicos y su vinculación entre sí.
- Definir los indicadores de los objetivos, las metas, los inductores —que definen qué se va a hacer— e iniciativas —que son el cómo se va a hacer—.
- Plantear una medición exacta y objetiva.
- Elaborar y socializar un mapa estratégico.
- Promover una comunicación participativa.
- Comunicar a los colaboradores la estrategia y el CMI.
- Maximizar su uso al desplegarlo en todos los niveles de la organización.
- Implementar programas de incentivos económicos y compensación a los empleados de acuerdo con el cumplimiento de metas y objetivos.
- Realizar una adecuada gestión del cambio.
- Evaluar resultados y hacer revisiones periódicas de las métricas.

Tanto el Cuadro de Mando Integral, como los mapas estratégicos pueden ser utilizados dentro de cualquier nivel de la organización, así que se pueden desarrollar para cada departamento.

PARA LA REDACCIÓN DE ESTE ARTÍCULO SE CONSULTARON LAS SIGUIENTES FUENTES:

Alrafadi, K.M.S. y Md-Yusuf, M. (2011). Comparison between financial ratios analysis and Balanced Scorecard. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(4), 618-622. Recuperado de <https://thescipub.com/pdf/10.3844/ajebasp.2011.618.622>

Álvarez Medina, M.T., Chávez Rivera, M.Y. y Moreno Velarde, S.A. (2018). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. *El Buzón de Pacioli*, 66(octubre-diciembre). Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

Bruggeman, W. (2004). Performance management from a control perspective: introducing the Balanced Scorecard. En Verweire, K. y Van der Berghe, L. (Eds.) *Integrated Performance Management. A guide to strategic implementation* (pp. 37-50). London: Sage Publications.

Ciriza Aristegui, L. (2017). Claves para elaborar un buen plan estratégico paso a paso. Asociación Navarra de Empresas de Consultoría. Recuperado de https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/#Punto_3-Ejes_estrategicos.

Contreras Sierra, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35(julio-diciembre), 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos, IESE*, marzo, 31-42. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/vwp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

Fernández, M.J. (2007). Inteligencia competitiva y cambio organizacional. *Visión de Futuro*, 1(7). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466003>

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review* (septiembre-octubre). Recuperado de http://www.uciipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/SPOA_GSPM_02/PBSWHBROPEE6.pdf

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). Mapas estratégicos. *Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2004/02/measuring-the-strategic-readiness-of-intangible-assets>

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press.

Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard implementation, integrated approach and the quality of its measurements. *Procedia Economics and Finance*, 25(2015), 59-69. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3)

KPI.org (2019). What is a Key Performance Indicator (KPI)? Recuperado de <https://kpi.org/KPI-Basics>

Malina, M.A. y Selto, F.H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(2001). Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=066213545803E205F9EFA2C4F576F86A?doi=10.1.1.200.2892&rep=rep1&type=pdf>

Marr, B. (2013). 10 business performance management tools every manager needs to know. Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW). Recuperado de <https://www.icaew.com/archive/technical/business-performance-management-community/tools-and-models/10-bpm-tools-every-manager-needs-to-know>

Marr, B. (2019). 7 benefits of a Balanced Scorecard. Bernard Marr & Co. Recuperado de <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=972>

McConell, I. (2018). Is the Balanced Scorecard obsolete? *Arielle Executive*. Recuperado de <https://arielle.com.au/balanced-scorecard/>

Niven, P.R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.

Niven, P.R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Nueva Jersey: Wiley.

Olarte, J. y García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica *Balanced Scorecard*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 65, 49-76. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n65.2009.460>

Páscoa, C., Horta, R. y Tribolet, J. (2013). Near real time steering: the organizational cockpit. *Procedia Technology*, 9(2013), 266-271. doi: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.030>

Pérez-Vallejo, L.M., Vilariño-Corella, C.M. y Ronda-Pupo, G.A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 286-294. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031007>

Richardson, S. (2004). The key elements of Balanced Scorecard success. *Ivey Business Journal*, (noviembre-diciembre). Recuperado de <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-balanced-scorecard-to-adopt-or-not-to-adopt/>

Roncancio, G. (2018). ¿Qué son temas o líneas estratégicas? Su uso en el mapa estratégico. *Pensemos*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-temas-o-lineas-estrategicas-su-uso-en-el-mapa-estrategico>

Vela Bernatte, F. (1989). Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo. *Revista Escuela de Administración De Negocios*, 7, 7-14. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/991>

Apoya a tu negocio
con software que te dará organización,
control y crecimiento económico.

Nosotros te apoyamos.

ERP

HIS

IoT

AI

QA

BI

- Analizamos
- Proponemos
- Implementamos
- Solucionamos



www.kelsinglobal.com





CAMPUS