

## Del Propósito Estratégico al Balanced Scorecard



Por: Ing Jesús Sánchez Martorelli  
Consultor Senior  
NRG Consultores, C.A

Con la colaboración de

Hernán Contreras Andreoli  
CEO, Consultores en Estrategia

Las organizaciones son entes sociales y como tales deben tener elementos muy fundamentales que les den identidad, cohesión y motivación; en este sentido se ha visto que uno de los elementos que más ayuda a cumplir estos requisitos es el tener una imagen del futuro deseado, que debe ser compartido, retador, motivante y desafiante.

De ahí que en estrategia de empresas se comience por bosquejar para la empresa, institución u organización, un futuro con las características antes señaladas, a las que se agrega, para que este futuro sea exitoso, que debe ser, además de motivante y compartido, positivamente único (diferenciador), que haga que la empresa se destaque en relación a sus similares.

Históricamente este planteamiento de futuro se ha hecho de diversas maneras. Primero, a través del concepto de Misión (como definición

de propósito de la organización), en los años 60 en adelante; y luego se le agregó el de Visión en los 80; y a partir de los 90 y gracias a Prahalad y Hamel<sup>1</sup> se planteo el Propósito Estratégico o Intención Estratégica<sup>2</sup>; todos ellos con la finalidad de hacer explícito y “compartir” un futuro que “valga la pena” con todos los miembros de una organización. Algunos planteamientos posteriores, como el del Libro de Campo de la Quinta Disciplina<sup>3</sup>, sugieren varios estadios en ese proceso de “compartir” el desarrollo de la Visión, que es igualmente aplicable a las otras concepciones (Misión, Propósito Estratégico).



La Misión recalca el rol misionero que deben tener los integrantes de una empresa para atender y satisfacer, cada vez de mejor manera y de manera única (propuesta de valor), un conjunto de necesidades de una parte de la sociedad y es por esto que la empresa se justifica: tiene una razón de ser, una razón fundamental para la existencia. Por lo tanto la Misión debe cumplirse y desarrollarse en el tiempo.

Desafortunadamente pareciera que redactar misiones es un arte difícil, porque lo que se observa en la práctica como “declaraciones”



<sup>1</sup> Este tema ha sido tratado también por Christopher A. Valet y Sumantra Ghoshal en la revista de la universidad de Harvard.

<sup>2</sup> En inglés strategic intent, que diversos autores han traducido de manera distinta: propósito estratégico, el más utilizado, intento estratégico, intención estratégica, diseño estratégico, etc.

<sup>3</sup> Página 327 “Una estrategia para definir la Visión Compartida” (versión en español). Define cinco grados de participación: imposición, venta, verificación, consulta y creación conjunta

de Misión no lucen claras y menos motivantes. Normalmente son un conjunto de lugares comunes a las cuales cambiándoles una o dos palabras, se pasa de una Misión de una empresa de computadores a la de una panadería. Esto ha significado que las personas cada vez le den menos importancia y uso a este concepto.

Con el concepto de Visión en los 80 se trato de darle esa fuerza motivadora al planteamiento de futuro, basados seguramente en que al ser humano el ver las cosas o imaginárselas, se incentiva, tan es así que en Venezuela existe el dicho que dice: "hay que verle el queso a la tostada", señalando que si no se ven los beneficios de un esfuerzo no hay la motivación para hacerlo.

Por lo tanto la Visión se basa en una descripción o visualización de la empresa a construir, de un futuro deseado; planteamiento que debe ser motivante, retador y desafiante, que permita ver, en sus aspectos más resaltantes, una empresa a construir que entusiasma hacerla realidad, normalmente en un determinado horizonte de tiempo. Como a los empresarios y hombres de acción en general, les motiva materializar cosas, la



Visión se volvió más útil que la Misión y de hecho en la práctica se emplea con mayor frecuencia que la Misión y se le respeta más en el ámbito empresarial.

A pesar de esto, algunos expertos, con actitud más contemplativa que de acción, empezaron a señalar que la Visión, seguramente para que fuera motivadora, debe ser un "sueño realizable". En el límite, esto le hizo perder gran parte de su fuerza, en relación a ser algo concreto, a hacer realidad en un tiempo determinado, dado que en la mayoría de las culturas los sueños son algo distinto a la realidad, justamente sueños. El sueño, en

algunos casos, se convirtió en una realidad alcanzable a corto plazo (o inclusive, en una expresión bonita de la realidad actual), sin mayor esfuerzo para la organización, perdiendo el efecto retador y motivante.

De ahí, seguramente, que Prahalad y Hamel plantearan en los noventa, luego de estudiar a empresas exitosas, el concepto de Propósito Estratégico, como el gran desafío y reto de la empresa a lograr, a hacer realidad, a materializar. Una especie de bandera por la cual luchar y que una vez lograda, debe plantearse uno nuevo, que motive y energice a la organización en la construcción de su futuro deseado, sintetizado en lo más fundamental este futuro en el Propósito Estratégico.

En palabras de sus creadores, el Propósito Estratégico debe ser una "obsesión ganadora" de los miembros de la organización, ser algo que luce como una "ambición desproporcionada" a los ojos de la situación, recursos y capacidades actuales de la empresa, obsesión que se mantiene hasta que se logra, se hace realidad, lo cual puede tomar diez o veinte ó más años. Es la fuente de "estiramiento" fundamental en la construcción de futuro de una empresa ganadora, exitosa.



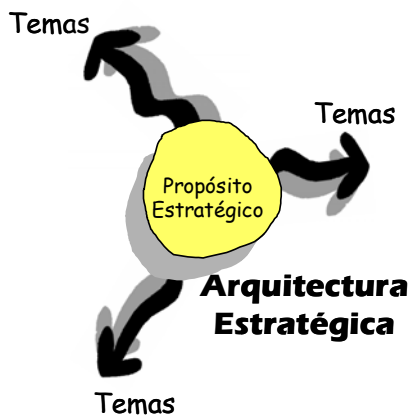
En el fondo, como se indicaba en los primeros párrafos, lo que requiere una empresa es un planteamiento de futuro motivante y compartido, que cohesione y de rumbo a la organización haciéndola estirarse, focalizando y concentrando los esfuerzos en hacer realidad ese futuro deseado. Desde un punto de vista práctico, es secundario si ese futuro se especifica a través de Misión, Visión ó

Propósito Estratégico, o de todos ellos, lo importante es tenerlo y con las cualidades antes señaladas.

Esto es especialmente importante en un mundo de hoy. Esto es especialmente importante en un mundo de hoy, como la actual, que cada vez exige más que las personas pongan al servicio de la empresa sus cualidades más íntimas y superiores: inteligencia, creatividad, conocimientos, estrés, cooperación, liderazgo, energía, habilidades negociadoras y gerenciales; como una necesidad imprescindible para el éxito competitivo y la única manera de lograr construir ese futuro deseado en el mundo de hoy.

### ¿Y EL BALANCED SCORECARD?

Las tendencias más recientes en cuanto expresadas por Hamel en "Liderando la Revolución", apuntan a la creación de lo que se denomina



denomina "Arquitectura Estratégica".

Esta arquitectura comprende tanto el propósito estratégico en sí, como su traducción a los "temas estratégicos" que dirigen y definen la formulación de los objetivos estratégicos por tema, rutas de

migración (desde el presente hasta el futuro deseado, encadenando iniciativas en el tiempo, por objetivo y por tema) y preparan a la organización para el diseño y despliegue del Balanced Scorecard.

Como hemos mencionado, por medio de el Balanced Scorecard ese futuro deseado debe traducirse a la acción: detallarse, operacionalizarse.

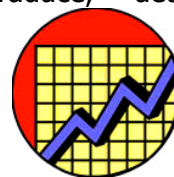
Primero al traducirlo en el Mapa Estratégico con claras relaciones de causa – efecto, en el cual la "traducción" y "aterriaje" del

planteamiento de futuro se hace a través de



proponerse intencionalmente un conjunto de objetivos estratégicos vinculados causalmente entre si, objetivos cuyo logro conjunto y "balanceado" - armónico - significa el logro del futuro deseado, el cual se detalla y "aterriaje" aún más al traducirse esos objetivos en indicadores de resultado y metas específicas, que señalan el nivel de logro que en determinados horizontes de tiempos, significan materializar la Visión o el Propósito Estratégico, es decir, hacer realidad el futuro anhelado.

Esto significa, a nuestro juicio, que la Misión, Visión y Propósito Estratégico, como una imagen que resume futuro deseado, se traduce, detalla y especifica en los



componentes del Balanced Scorecard: Mapa Estratégico, Indicadores de Resultados con sus Metas Retadoras – que hacen estirarse a la organización – y con las iniciativas que plantean la ruta de migración desde el presente hacia el futuro deseado.

Si desea más detalles sobre los esquemas y metodología descritos, contacte a: [jesus.sanchez@nrgconsultores.com](mailto:jesus.sanchez@nrgconsultores.com)