

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**CONTROLES PARA ASEGURAR LA EJECUCION DE LAS ESTRATEGIAS
BAJO LAS PREMISAS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL.**

Ingrith Catalina Lemus Medina
Sandra Aydé Pinzón Mayorga

Trabajo de grado como:
Ensayo

Director de trabajo de grado
Faneth Serrano Ledesma

Título profesional Obtenido
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C.
2012**

INTRODUCCIÓN

Cada Organización desde su creación, planea alcanzar futuros exitosos, definiendo estrategias ganadoras, positivas, pero que finalmente no pueden ejecutarlas a pesar de los esfuerzos e inversiones planeadas, lo cual los lleva apenas a sobrevivir en el mercado sin alcanzar una holgura económica o factor diferencial.

Existen diferentes herramientas gerenciales, teorías de reconocidos autores, y ejemplos de grandes Organizaciones que han triunfado y se han mantenido en este mundo competitivo que cada vez da mayores oportunidades a los creadores de empresas.

De igual manera la innovación empresarial se convierte en el pilar fundamental del arte de la ejecución empresarial y debe enfocarse en lograr la diferencia que haga a nuestros productos y servicios difíciles de rechazar por nuestros consumidores y de imitar por las entidades del entorno.

Para que esta estrategia innovadora sea realizable, en primer lugar se requiere contar con el personal idóneo que sea capaz de apalancar los procesos empresariales en pos del éxito y para que el personal cumpla con estas expectativas las cabezas de la empresa deben descubrir que mueve el corazón de sus colaboradores y cuando esto pasa se logra que las metas individuales a nivel personal armonicen con las que se tienen a nivel empresarial, empoderando al talento humano y adhiriéndolo a las

estrategias organizativas que finalmente llevarán al cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos empresariales, es decir a cumplir el sueño institucional.

Por lo anterior, a través del desarrollo de este documento, invitamos al lector a acompañarnos en un análisis crítico del aporte que brindan los esquemas del Direccionamiento y control Estratégico a las Organizaciones como herramienta competitiva, bajo un esquema de ejecución, control y especialmente dimensionando el liderazgo empresarial para proponer alternativas que pudieran responder a la necesidad de crecer y permanecer en el futuro de cualquier corporación.

1. ALCANZANDO EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

En nuestro mundo contemporáneo encontramos ejemplos de empresas exitosas desde el planteamiento de su filosofía; como los son: Apple, con su *“pasión por el diseño”* donde *“menos es mas”*. Amazon, en cabeza de su Gerente General, el señor Bezos, quien afirma con respecto a los proyectos en planeación estratégica: *“la parte difícil es llevarlos a la práctica”*. Por este motivo se empeña en cuidar sus gastos, posicionar su marca y consolidar alianzas estratégicas para llevarlas a feliz término como efectivamente lo ha hecho.

De igual manera, una tercera compañía célebre que impone patrones en el mercado es Disney, donde la búsqueda diaria se enfoca a escuchar y *“cuidar los detalles para el cliente”*. Disney busca *“liderar”* a sus colaboradores *“con el ejemplo”*, *“reconociendo”*, *“recompensando”* y *“celebrando”* con ellos los logros corporativos. Starbucks, es otro ejemplo de compañía líder que hace la diferencia y en su misión busca *“levantar el ánimo a nuestros clientes aunque sea por un instante”*.

Lo que es más importante, es que todas estas compañías han logrado la posición de superioridad gracias a la conducción adecuada de una cabeza rectora que no solo se encarga de administrar y controlar sino también de motivar y estudiar las razones que mueven al ser humano a preferir esta compañía por sobre otras igualmente buenas.

En estas entidades, claramente los líderes han creado estilos de Dirección diferenciadores, han sido visionarios y han llevado a estas empresas a un crecimiento vertiginoso con utilidades sin precedentes en sus sectores. Dentro de sus competencias, habilidades y conocimientos, han liderado sus Compañías con pleno conocimiento y satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos. Con el lanzamiento constante de servicios y productos innovadores procesos a los cuales han implementado los controles necesarios, según sus diferentes tipos de industria, para no solo llegar, sino mantenerse, siendo líderes en sus nichos de mercados a nivel mundial.

Tal como hacíamos referencia en el párrafo anterior, es importante mantener la dinámica renovadora de los constantes descubrimientos que realmente puedan mover masas interesadas en nuestro negocio. Es por ello que consideramos como parte de nuestra propuesta el apalancarse en la creatividad y la innovación entendida desde la perspectiva de Abraham Maslow en su teoría de la motivación Humana.

Específicamente, en La Pirámide de Maslow o Jerarquía de necesidades de Maslow, tomamos las siguientes ideas que nos parecen relevantes para el desarrollo y sustentación de nuestros aportes:

Maslow, 1943. Formuló una jerarquía de las necesidades humanas, y su teoría es que cuando las necesidades básicas se ven satisfechas los seres humanos van desarrollando necesidades y deseos más altos. Esta jerarquía se suele graficar como **una pirámide de cinco niveles**: (Fisiología, Seguridad, Afiliación, reconocimiento y autorrealización), en los cuatro inferiores se pueden ver agrupadas las necesidades del déficit, y en el nivel superior está coronado por las necesidades del ser.

Maslow definió en el ciclo de conflicto, su pirámide, las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las más primordiales o simples en la base de la pirámide y las más importantes o fundamentales en lo alto de la pirámide,

a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas, según Maslow, surgen otras de un nivel superior o mejor. Y en la última fase se encuentra con la “auto-realización” que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

La idea principal de esta teoría es que sólo prestamos atención a las necesidades más altas cuando las básicas han sido satisfechas de la cual podemos deducir que en las empresas debemos enfocar nuestros productos y servicios en satisfacer **deseos** mas que necesidades. Las necesidades se satisfacen de forma objetiva y completamente racional, midiendo el precio con la competencia escenario en el cual nuestra compañía podría resultar perdiendo ante nuestros pares.

Por el contrario si la empresa enfoca la creatividad e innovación en satisfacer los deseos de nuestros clientes presentes y los futuros estaríamos estimulando la compras subjetivas. Estas compras se realizan por impulso, casi de forma irracional en donde no importa el precio ni la competencia sino adquirir eso que supone Autorrealización, que proporciona status, aceptación, amor, estima y éxito profesional y personal.

Teniendo en cuenta esta teoría y las enseñanzas de las empresas líderes en todos los campos a nivel mundial; proponemos como alternativa que la innovación empresarial debe sustentarse en convertir las necesidades de nuestro segmento foco en deseos. De esta manera no hacemos difíciles de rechazar por nuestros consumidores y difíciles de imitar por las entidades del entorno.

Ahora bien, si analizamos las conquistas de las Organizaciones famosas anteriormente mencionadas; a través de la ejecución de sus estrategias en imagen, innovación en producto, especial atención a sus clientes y ponderación de su equipo humano; entendemos porque no perduran las empresas en Colombia.

Nuestra nación, es catalogada como el octavo país a nivel mundial donde nacen Organizaciones; y se ubica dentro del tercer país en América Latina; este es el resultado de un análisis realizado por **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** que tomó 59 naciones y buscó determinar qué factores inciden a la creación de nuevas empresas, y si éstas son sostenibles en el mercado aportando a la economía de la Nación a la que pertenecen; la conclusión general de este estudio en Colombia arrojó que el 40% nace por “*necesidad*”, el 41% nace por “*oportunidad*” y el 19% restante nace por “*combinación de factores*...”

Lo preocupante de este estudio es la conclusión general a la que llegan y es que los fundadores de empresas son buenos creándolas más no Manteniéndolas ni Sosteniéndolas durante el tiempo. Esto podría deberse a que en Colombia hace falta la **Innovación** y la orientación internacional o globalización que amplíe nuestros mercados.

Bajo este pequeño análisis donde se trata de ubicar al lector dentro del contexto vigente en Colombia en creación de organizaciones; toma mayor vigencia y valor un maravilloso libro, que se convierte en uno de los tesoros intelectuales más valiosos que un líder puede tener en sus manos: “*La estrategia del océano azul*” “*Blue Ocean Strategy*” de “W Chan Kim, Reneé Mauborgne” (2005).

Este libro que contiene unas pocas páginas que resumen a lo largo de su desarrollo diferentes Herramientas, Estrategias y Tácticas que llevarán a los creadores de las Organizaciones a explorar un mundo tangible pero difícil de alcanzar. Un mundo que ubica las organizaciones en una zona que levanta una barrera a los competidores y que garantiza su permanencia dentro de los mercados emergentes y cambiantes.

Para comenzar el análisis, es importante introducir dos nuevos conceptos que enmarcan el ambiente bajo el cual se pueden desarrollar las Organizaciones:

...el primero de ellos, es el **Océano rojo** “donde las Organizaciones nacen para competir en el mercado actual, no exploran nueva demanda, enmarcan sus estrategias en el bajo costo ó en diferenciarse con la competencia ya existente; Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (**de ahí el color rojo de los océanos**).

El otro, hace referencia al **Océano azul**, completamente opuesto al anterior, “se caracterizan por; atraer los clientes no existentes, disminuir el valor de la competencia al máximo, la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo” busca lograr una diferenciación de tal magnitud que lo lleve a alcanzar el liderazgo en el entorno empresarial.

Estos conceptos se enmarcan bajo la premisa que el entorno no es estático y las empresas con sus productos y servicios deben responder al mundo cambiante tomando de la mano a la mejor herramienta que es la **Innovación en Valor** “*Disminuir los Costos y Elevar el Valor*”, es decir protegiendo la estructura de costos de la Organización y maximizando la propuesta de valor que se ofrece a los compradores.

Es importante realizar una comparación de estas dos situaciones a las que se pueden ver enfrentadas las Organizaciones y analizar el entorno de las mismas bajo las nuevas fronteras del mercado. En un marco global, no puntual, desarrollando una secuencia estratégica con el único objetivo de diseñar tácticas para superar los obstáculos que se presenten como clave de su éxito, y a llevar esta ejecución de forma consistente en su estrategia; donde el polo a tierra lo define el Líder.

De la misma forma, es muy importante explorar nuevos mercados, no darle tal importancia a la competencia que supere el foco de la Organización. Al contrario, se debe utilizar como un análisis crítico y profesional como un estudio del mercado para tomar las mejores prácticas pero aplicar el concepto de innovación sobre ellas que derive el nacimiento de unas nuevas estrategias únicas y diferenciadoras.

Estas etapas siguen un hilo conductor que lleva a materializar y alcanzar los resultados esperados por las empresas cuando plantean sus estrategias ganadoras. De tal forma que ejecutando todos los planteamientos que sobre esta se han diseñado, no se puede dejar a un lado los retos que sobre ella se pueden presentar. Los obstáculos que la Dirección empresarial debe superar; barreras como la percepción, la limitante de recursos, motivación en el personal y una barrera política en contra de las normas ya creadas.

El éxito depende en gran parte de otra herramienta clave para sobrepasar las limitantes como es la competencia del Liderazgo con estrategia que se sintetizan el siguiente concepto:

Liderazgo Estratégico, Es la capacidad de un líder experimentado que tiene la sabiduría y la visión para crear y ejecutar planes y para tomar decisiones significativas en un contexto estratégico volátil, incierto, complejo, y ambiguo. Es la capacidad de movilizar y enfocar los recursos y la energía en las cosas que hacen una diferencia y posicionan para el éxito en el futuro. El liderazgo estratégico aplicado incluye el valor para usar la creatividad y el planeamiento a fin de alcanzar la visión...

Dicho de otro modo, el líder debe estar dotado de capacidad visionaria; destrezas en el manejo, motivación, y negociación con el talento humano. Todo buen líder también deberá tener oídos muy atentos a las necesidades

de su target y orientacion al servicio y control como especial tesoro al proceso comercial para aumentar las ventas de su segmento. Principalmente para dirigir es necesario tener claridad en los objetivos empresariales que debe alcanzar; para que con Sabiduría, constancia y la aplicación de auto-controles en cada puesto de trabajo y controles permanentes desde la Alta Gerencia complete los procesos, llevando a la materialización de los planes iniciales.

En consecuencia, cuando ya se han evaluado y superado estas etapas, surge la definición de estrategias internas, de procesos transversales, de soporte, de apoyo, todo bajo un **alineamiento estratégico**:

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización.

Finalmente, este concepto lo que pretende es integrar toda la Organización a alcanzar el objetivo trazado, si se falla en este diseño, si los integrantes de la Organización no conocen el ADN de la misma, se puede encontrar un fracaso en el cumplimiento de los objetivos y en esta etapa es donde la Alta Dirección debe aplicar la consistencia en sus procesos internos, donde la mejora continua, la capacitación y el trabajo en equipo de todos los integrantes son las herramientas que llevarán a alcanzar el éxito; manteniendo una motivación y reconocimiento permanente.

Cuando se han construido unas bases sólidas enmarcadas en los conceptos anteriores, se debe analizar de forma permanente los resultados alcanzados, aplicar nuevamente la innovación en valor. Ya que se ocupa un lugar tan

importante a nivel mundial en creación de nuevas empresas en Colombia, porque no exaltar este logro no solo en un número de empresas creadas; sino en empresas líderes para mantenerlas y sostenerlas en el tiempo, las herramientas existen, la teoría está presente en cada espacio, el éxito del líder esta en integrar este conocimiento teórico y fortalecer el conocimiento empírico.

La teoría nos enseña que existen diferentes recursos que pueden aplicar las Organizaciones desde su nacimiento y durante su consolidación, estas herramientas conocidas como: *“Planeación Estratégica”, “Ciclo PHVA”, “Balance Score Card (BSC)”, “Indicadores de Resultado, Proceso y Progreso”*; las cuales enmarcan la *“plataforma estratégica”* sobre la cual se basará la Alta Dirección para establecer sus *“Tácticas de Mercado, Corporativas y Operativas...”*

De acuerdo a este concepto podemos deducir que si una Organización no tiene definidas estas raíces, no sabrá qué rumbo tomar, no conocerá sus lineamientos y seguramente no podrá mantenerse en un mercado competitivo como el que se vive actualmente, donde la competencia está en constante investigación de su entorno para definir estrategias y responder ante las diferentes amenazas que pueden llegar a impactar su participación del mercado, por este motivo cobra vital importancia la prospectiva que nos permita crear futuros posibles y escoger de estos el viable y deseable, esta es una alternativa que el empresario moderno debe acuñar como herramienta direccionadora.

Sin temor a equivocarnos podríamos afirmar que el elemento de mayor cuantía cuando del éxito empresarial se trata, es la visión. Pero cuando no se conoce con precisión como esculpir una visión en las Organizaciones se puede tomar como ejemplo lo figurado por el Imperio Romano, donde el gran emperador romano Adriano describía su visión del imperio así:

A cada uno su senda; y también su meta, su ambición si se quiere, su gusto más secreto y su más claro ideal. El mío está centrado en la palabra **"belleza"**, tan difícil de definir a pesar de todas las evidencias de los sentidos y los ojos. **Me siento responsable de la belleza del mundo.** Quiero que las ciudades sean espléndidas, ventiladas, regadas por aguas limpias, pobladas por seres humanos cuyo cuerpo no se vea estropeado por las marcas de la miseria o la servidumbre, ni por la hinchazón de una riqueza grosera; quiero que los colegiales reciten con voz justa las lecciones de un buen saber.

Que las mujeres en sus hogares se muevan con dignidad maternal; que los jóvenes asistentes a los gimnasios no ignoren los juegos ni las artes; que los huertos den los más hermosos frutos y los campos las cosechas más ricas. Quiero que a todos llegue la inmensa majestad de la paz romana, sensible y presente como la música del cielo en marcha; que el viajero más humilde pueda errar de un país, de un continente al otro, sin formalidades vejatorias, sin peligros, por doquiera seguro de un mínimo de legalidad y de cultura.

Que todo funcione sin inconvenientes, los talleres y los templos; que en el mar se trace la estela de hermosos navíos y que frecuenten la ruta numerosos vehículos.

Quiero que, en un mundo bien orientado, los filósofos tengan su lugar y también lo tengan los bailarines.

Este ideal, modesto al fin y al cabo, podrá llegar a cumplirse si los hombres ponen a su servicio parte de la energía que gastan en trabajos estúpidos o feroces...

Adriano, el Gran Emperador Romano, encuadró sus principales deseos en una palabra **"belleza"**. A través de este adjetivo calificativo buscó describir lo que soñaba alcanzar en su Imperio cada vez que sus ojos lo visualizaran, transparencia, aguas limpias, ciudades que con su belleza iluminaran los visitantes, mujeres que con su mirada inspiraran una hermosa maternidad, jóvenes educados, dando a su cuerpo sanación a través del deporte, huertos

y campos con los mejores frutos y cosechas, mostrar paz en cada detalle de su imperio.

Lo que tenía claro Adriano era que para alcanzar esta visión, era necesario comunicarla y compartirla; y que todo su pueblo la conociera y pusieran a su servicio toda su energía enfocada a alcanzar este sueño.

Esta muestra de visión de un gran imperio, sirvió de ejemplo a muchos gobernantes y plasma unas premisas sencillas para que las organizaciones puedan establecer sus respectivas visiones. La comunicación y la divulgación a través de palabras sencillas y comprensibles a todo el equipo que las conforme, llenándolos de entusiasmo para alcanzar los sueños.

Sumado a la visión, concepto expuesto anteriormente, se presenta un factor diferenciador en las **Organizaciones de alto desempeño** “*Organizaciones de alto desempeño se puede considerar aquellas cuyas características sobresalientes las convierten en modelo a seguir*” y es conformar equipos de **Alto Desempeño**:

Podemos definir a un equipo de alto rendimiento, como un grupo de personas alineadas entre sí (en términos de objetivos, prioridades y esfuerzos), que logra resultados sostenidos -acorde a las metas propuestas o establecidas-, y alcanza resultados incrementales en el tiempo», define Claus Vogt, Gerente de Proyectos de Apoyo Innovación Organizacional.

Según el concepto anterior, podemos deducir que los equipos de alto rendimiento es el lugar propicio donde a los integrantes se les ha de formar en competencias de liderazgo y para que desarrollen una visión clara del futuro. Cuando pensamos de forma global pero generamos acciones localmente; acciones enfocadas a brindar mayores y sostenidos resultados empresariales.

Los resultados pueden motivarse desde el servicio y/o los productos; al brindar una mayor calidad a los usuarios y al mercado objetivo de alcanzar, pero con un menor precio, menor inversión. Todo enfocado a satisfacer sus necesidades y a brindar mayor valor agregado en los bienes y/o servicios ofrecidos. Definitivamente “*las pequeñas llaves*” como una llamada, un estuche especial, escuchar y sonreír “*abren las grandes puertas*” y esto llevará a conformar Organizaciones catalogadas con excelencia en todos sus procesos aplicando constantemente conocimientos innovadores y generadores de valor.

Todos los elementos ya nombrados, son la base, el eje de cada Organización y se resumen en dos palabras **Direccionamiento Estratégico**:

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que a través de un proceso denominado **Planeación Estratégica** compila la Estrategia de Mercadeo, encargada de definir la orientación de los productos y servicios hacia el mercado; la Estrategia Corporativa, que según las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa, que tiene como objetivo satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas

En consecuencia, la anterior definición, resume los lineamientos que debe tener una organización para mantenerse dentro del mercado emergente y cambiante que se vive actualmente. Si las Organizaciones no aplicaran las herramientas que lo conforman, simplemente no tendrían una meta que alcanzar, no tendrían claridad en cuáles son sus objetivos y perderían por completo de vista su activo más importante: los **clientes**.

Por otra parte, encontramos que el Direccionamiento Estratégico nace con la necesidad que tiene la Alta Dirección para definir y fortalecer unas competencias gerenciales que enmarquen y definan el rumbo de la

Organización bajo una gestión y metodología integral enfocada a fortalecer la competitividad de su operación con la aplicación de conocimiento, innovación y métodos eficaces.

Cuando se conoce con precisión las metas que se deben alcanzar, los integrantes del equipo de trabajo podrían definir el *cómo* lograrlo pero todos enfocados a un único objetivo. Ésta unión se ve reflejada como una ventaja competitiva y se enmarcará como una de las principales fortalezas de la Organización para mantenerse y ser líder en el mercado.

Si bien es cierto que se debe mantener siempre una mejora continua en los procesos, la filosofía e identidad de las organizaciones permanecerá en cada ciclo porque son las bases, son los pilares que enmarcan su destino y que permitirán alcanzar las metas establecidas. Siempre los retos deben ser mayores, pero nunca se debe dejar de lado el Direccionamiento Estratégico definido pues es la columna vertebral desde la cual funcionan las empresas.

Esta teoría no solo aplica para Organizaciones que conforman equipos de alto desempeño, también para las pymes y aplica para todos los ámbitos, el personal, el familiar, el sentimental. Cada individuo debe tener una razón de ser, debe saber para donde ir, cuáles son sus sueños, sus metas a alcanzar; debe tener unos objetivos definidos es decir debe tener su propia identidad y a diario requiere caminar en pro de esas metas controlando los tropiezos que puedan presentarse y corrigiendo el curso para llegar al final feliz de la materialización de lo propuesto.

2. EL CONTROL ESTRATEGICO UN ACTO DE RENOVACION

Cuando una empresa toma la decisión de mantenerse vigente, en constante crecimiento y logrando holgura económica que finalmente, es el sueño de todas. Inicia con la implementación de su plataforma estratégica, sigue con la gestión del talento humano a través de la cual se obtiene el personal con las competencias necesarias para cada cargo y especialmente de los líderes que finalmente serán los encargados de hacer realidad. Todo líder implementa su estilo de dirección e incluye en él los tan conocidos pasos de la administración. Al “*planear, ejecutar, verificar y actuar*” pretende realizar esa ilusión donde la corporación logre sus objetivos y perdure en la cima a través del tiempo.

El problema principal surge con la pregunta ¿cómo implementar efectivamente estas decisiones estratégicas y cómo realizar el seguimiento a las mismas para que la ejecución de estas sea efectivo y lleve la empresa a tan anhelada posición?

Pues bien, el aumento de la competencia, el rápido cambio de productos y mercados, las nuevas formas organizacionales, la importancia del conocimiento como un recurso competitivo, el logro efectivo de las metas solicitadas por la junta directiva y las tensiones al interior de las compañías propias del manejo del talento Humano. En realidad, estas se han constituido en unas cargas muy pesadas para los gerentes actuales y

muchas veces difíciles de controlar y ejecutar a través de los métodos existentes.

Ahora bien, si queremos ser unos gerentes efectivos y no morir en el intento se hace necesario valernos de conceptos prehistóricos para multiplicar el efecto de nuestras fuerzas. Los métodos que nos permitan “*ampliar la potencia de nuestros procesos para así vencer más fácilmente las resistencias*” que surgen con el día a día; cobran hoy mayor importancia. Es por estos motivos que a la luz de las nuevas teorías se habla incesantemente de “**facilitar y optimizar el control**” a través de palancas que maximicen el control de la gestión estratégica y “**prevenir el riesgo**” a todo nivel de la empresa.

El descubrimiento de la palanca y su empleo en la vida cotidiana proviene de la época prehistórica. Su empleo cotidiano, en forma de cigoñales, está documentado desde el tercer milenio a. C. —en sellos cilíndricos de Mesopotamia— hasta nuestros días. El manuscrito más antiguo que se conserva con una mención a la palanca forma parte de la *Sinagoga* o *Colección matemática* de Pappus de Alejandría, una obra en ocho volúmenes que se estima fue escrita alrededor del año 340. Allí aparece la famosa cita de Arquímedes: «**Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo**».

Con este concepto, Arquímedes, ideó diversas máquinas de guerra basadas en palancas y poleas que dificultaron enormemente al Ejército de Roma y facilitaron las batallas de los Helenos. Nuestro interés es dimensionar el valor del líder empresarial para el éxito de la Organización y proponer opciones que le permitan apalancar el control para facilitar la ejecución de los procesos y estrategias de la compañía que lidera. Otra intención es dificultar a las otras entidades del entorno empresarial competir con la nuestra.

Por consiguiente y después de analizar varios modelos teóricos actuales que existen para el control gerencial de ejecución estratégica; decidimos proponer el Modelo de control sugerido por Robert Simons: con *“Cuatro Palancas de Control que son: los sistemas de creencias, los sistemas de límites, los sistemas de control interactivo, y los sistemas de control y diagnósticos.”* Al adoptar estas palancas buscamos disminuir la tensión que genera el control y pretendemos sugerir opciones que puedan conducir a la renovación estratégica que asegure la supervivencia y trascendencia de la compañía al pasar los años.

Estos nuevos descubrimientos y otras muchas teorías son el resultado de la observación cotidiana de sus autores y después de comprobar que las técnicas de control y mando tradicionales ya no son suficientes especialmente en los ambientes competitivos actuales. Este escenario ha obligado a la creación de nuevas prioridades que se reflejan en frases tales como *“la estrategia orientada al mercado, la personalización, la mejora continua, el conocimiento de las necesidades del cliente y el empoderamiento”*. Es aquí donde podemos aplicar el secreto del *“enfoque total de las alarmas”* donde se espera tener una visión mucho más global de los posibles fracasos y evitarlos antes que tengan lugar.

Analizando específicamente el modelo citado, entendemos que desde el principio los directivos son responsables de *“comunicar de manera formal y reforzar sistemáticamente para formar valores básicos”*, que sean adoptados por todos los colaboradores. Desde aquí los gerentes podemos empezar a encontrar los posibles problemas y gestionar así las posibles soluciones que se deben aplicar. La idea no es desde el principio medir el rendimiento, sino identificar el sentido de pertenencia.

De acuerdo al prototipo, es importante fijar unas “*normas mínimas de aplicación*”, donde están claramente demarcados los límites basados en riesgos comerciales aceptables. Esta condición, permite a los gerentes delegar la toma de decisiones, a través del empoderamiento. La **creatividad y la iniciativa** de los empleados operativos siempre es un elemento enriquecedor y deben ser tenidas en cuenta bajo dos premisas la búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización y el respeto a los códigos de conducta promulgados por la industria y asociaciones profesionales.

Como el entorno empresarial y la misma institución en su interior es cambiante continuamente, se requiere que los sistemas de control sean interactivos “*sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse personalmente en las actividades de decisión de los subordinados*”, basados generalmente en las incertidumbres estratégicas que puedan presentarse dentro de una organización, deben ser claros y fácil de entender para que pueda ser manejado por todo líder de la organización a cualquier nivel. Requiere con frecuencia de una nueva predicción de estrategias futuras basadas en la revisión de la información actual.

En definitiva, los sistemas de control y diagnóstico, son utilizados para motivar, controlar y recompensar el logro de metas específicas. Es decir que en última instancia después de la estimulación es indicado medir el rendimiento y enaltecer los resultados.

Para todo Gerente es evidente que el control es algo necesario para prevenir y corregir los errores dentro de una organización y es obligatorio utilizar los mecanismos más idóneos en cada caso específico. De la misma manera es innegable, que los controles también ayudan a los administradores a hacer el

seguimiento de los cambios de ambiente laboral y a las repercusiones que estos producen en el avance o freno del crecimiento de la organización.

En resumen lo que todo líder debe buscar a través de nuevas formas organizativas es la conjunción de metas individuales a nivel personal y empresarial que conduzcan a través de estrategias organizativas a estimular la innovación y la creatividad de todos los miembros en beneficio del cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos empresariales.

CONCLUSIONES

El nacimiento de las organizaciones va a un ritmo acelerado pero no basta solo con alcanzar un número de empresas creadas, la evaluación y éxito se determina de su permanencia en el mercado y del marco de premisas que utilizó la Alta Dirección, estrategias que deben estar enfocadas en un entorno no explorado y donde la competencia se toma bajo una óptica analítica para la etapa de diagnóstico no como un actor principal del negocio.

Es importante que toda Organización establezca un Direccionamiento Estratégico claro conformado por sus diversas herramientas que se convertirán en los pilares y en las bases para formar equipos de alto desempeño enfocados a alcanzar una única meta como Compañía. Esta herramienta define que el futuro es construido por todos los integrantes de la Organización y las bases que generarán los mejores cimientos son las experiencias vividas en el presente para trazar el camino a recorrer como un único equipo; y para mantenerse dentro del mercado emergente y cambiante que se vive actualmente.

La innovación empresarial debe sustentarse en convertir las necesidades de nuestro segmento foco en deseos, haciéndonos de esta manera difíciles de rechazar por nuestros consumidores y de imitar por las entidades del entorno.

El líder debe estar dotado de capacidad visionaria; destrezas en el manejo, motivación, y negociación con el talento humano, oídos muy atentos a las necesidades de su target y orientación al servicio del mismo, control como especial tesoro al proceso comercial para aumentar las ventas y claridad en los objetivos empresariales; para que con Sabiduría, constancia y la aplicación de autocontroles en cada puesto de trabajo y controles permanentes desde la Alta Gerencia se logre el éxito esperado.

La visión prospectiva que le permita crear futuros posibles y escoger de estos el viable y deseable, es una alternativa que el empresario moderno debe acuñar como herramienta direccionadora.

Los controles son necesarios para prevenir y corregir los errores dentro de una organización y es innegable, que los controles también ayudan a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios de ambiente laboral y a las repercusiones que estos producen en el progreso o en el fracaso del crecimiento de la organización.

Todo contexto futurista merece el rompimiento o eliminación de las barreras, observar cuáles serían las restricciones y sobre ellas edificar las nuevas tendencias bajo el liderazgo empresarial.

Cuando las metas individuales a nivel personal armonizan con las que se tienen a nivel empresarial, normalmente conducen al empoderamiento y a la adherencia con las estrategias organizativas que finalmente llevan al cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos empresariales

CYBERGRAFIA

CONCEPTO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

<http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

EL CONTROL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/control estrategico/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control estrategico/default.asp)

MERCADOTECNIA PARA PYMES

http://www.ideasparapymes.com/pymes_mercadotecnia.dbsp

PIRÁMIDE DE MASLOW O JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

<http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>

LIDERAZGO ESTRATEGICO

<http://juanpablomadrid.blogspot.com/2010/02/liderazgo-estrategico.html>

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/planificacion-despliegue-estrategico-circuito-turistico/planificacion-despliegue-estrategico-circuito-turistico.pdf>

VISION DEL IMPERIO ROMANO SEGÚN ADRIANO EMPERADOR

[http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article
&id=79&Itemid=81](http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81)

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

[http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=16&t=equipos-de-
alto-rendimiento-como-construirlos](http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=16&t=equipos-de-alto-rendimiento-como-construirlos)

PALANCA

<http://es.wikipedia.org/wiki/Palanca>

BIBLIOGRAFIA

Mauborgne, Renée & Chan Kim, W. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá – Colombia. Editorial Norma S.A.

Maslow, Abraham (1943). *La Pirámide de Maslow o Jerarquía de necesidades de Maslow*, es una teoría psicológica sobre la motivación humana.

Simons, Robert (1995). *Levers of Control: Palancas De Control*. Harvard Business School.