



Las siete causas del fracaso en la implementación del Balanced Scorecard

Jesús Sánchez Martorelli
NRG Consultores C.A., Caracas, Venezuela

En la literatura sobre la implantación del Balanced Scorecard, no es común encontrar referencias sobre los errores comunes y causas de fracaso del proceso de implementación del Balanced Scorecard.



Luego de haber vivido la experiencia en estos procesos en mas de cincuenta casos en empresas e instituciones de diversa índole, tanto microempresas, pymes, grandes corporaciones, instituciones sin fines de lucro o del gobierno; hemos visto que un alto porcentaje de las mismas, un 40%, fallan en diferentes etapas del proceso de implementación, y por diversas razones. Haremos un recuento de las siete causas principales de estos fracasos.

1. Carencia de Liderazgo y Visión Estratégica:

La implementación del Balanced Scorecard es un proceso gerencial que requiere la participación directa y activa de los altos líderes de la misma. Muchas organizaciones, al iniciar los procesos de implementación del BSC, delegan completamente tan importante tarea a los niveles medios, y pierden el contacto directo con el proceso. Este pareciera ser un "cliché" usado comúnmente por los consultores, pero definitivamente, como sucede con la introducción de toda herramienta o tecnología de orden organizacional y de apoyo a toma de decisiones, no deja de ser una verdad insoslayable.

¿Hay una visión estratégica?. La visión estratégica de la organización, suele estar en la mente de quienes la dirigen, mas que en los afiches de las paredes o en los "documentos oficiales". La experiencia ha demostrado que la manera de traducirla y comunicarla, es a través de la participación directa de esos líderes. Son ellos los que deben articular esta visión, identificar los temas clave de éxito (temas estratégicos), traducirla a objetivos realizables, asegurarse de que estos sean medibles a través de indicadores estratégicos y, finalmente, servir de catalizadores en el proceso de implementación de las acciones, proyectos o iniciativas que garanticen el logro de las metas que se planteen en el Scorecard. Si los directivos creen que las medidas no ayudarán a cambiar el comportamiento, esto es una profecía de autorealización. Sin el consenso de los líderes en cosas tales como la caracterización de sus clientes, las relaciones con sus accionistas y lo que ellos esperan de usted, no se asegura el impacto de la alineación entre estrategia y medición, que orienten el éxito de la organización.



Una herramienta de apoyo para la participación de equipo ejecutivo, es la de realizar las



Brújula Gerencial

Febrero
2006/1

"entrevistas ejecutivas" durante la fase inicial del proyecto, que permita recabar las percepciones de cada uno de sus miembros, individualmente, sobre la orientación estratégica, visión, oportunidades y retos. Estas percepciones individuales, serán validadas en los talleres que progresivamente se llevarán a cabo el proceso de de implantación.

Finalmente, la presencia visible y activa de los líderes en el proceso, dará una mayor credibilidad en el proceso de implementación a todo el personal, garantizando un "enganche" tanto intelectual, como emocional que asegure la vinculación del personal en el éxito del proceso.

2. Un largo proceso de implantación:



"Lo mejor como enemigo de lo bueno". En nuestras conversaciones con los equipos ejecutivos hacemos referencia a una frase de Robert de Niro en su personaje en la película Wag The Dog (Mentiras que Matan): *"Mas vale un buen plan hoy que uno perfecto mañana"* (cuando las oportunidades ya han pasado). Es el mismo caso para el BSC: no esperar a tener "todo perfectamente definido" para iniciar su uso en la organización.

Gran parte de los procesos que hemos vivido, están sujetos a esta barrera de éxito, que tiene una alta relación con la premisa del liderazgo participativo en la traducción de la visión.

Aprovechar el "momentum" organizacional que se genera con un proceso de cambio como lo es el de la implementación del balanced scorecard, es una vía hacia el éxito. Si los líderes exigen acciones con resultados, además de un proceso vinculado de rendición de cuentas a través de toda la organización, se logrará esta premisa de éxito.

La experiencia con algunos de los pioneros, es que ellos arrancaron la implantación del sistema con un 30% o 50% de las medidas definidas. El resto las terminaron de definir según un programa de implantación medida por medida.

Si no se aprovecha este "momentum", aquellos que desean mantener el "status quo" de los sistemas de gerencia vigentes, tendrán argumentos para regresar y conservar los mecanismos a los que están habituados y con los que se sienten conformes y seguros, manteniendo la gerencia a "libro cerrado" y no a "libro abierto" como la que promueve el BSC.

3. Considerar el Proceso como Estático y no Dinámico: El diálogo estratégico



Manejar el mapa estratégico, temas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas "como grabado en piedra", puede ser una barrera importante.

El BSC es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica,



Brújula Gerencial

Febrero
2006/1

mercado, etc., lo que influencia su estrategia, sus indicadores, sus metas y sus iniciativas.

El sistema gerencial basado en el Balanced Scorecard está basado en el diálogo continuo. La dinámica es además promovida por el diálogo que se propicia alrededor de la estrategia (BSC). En el proceso de diálogo sobre toma de decisiones en torno al BSC como herramienta de desempeño en el logro de la estrategia, debe existir un aprendizaje de doble lazo, operacional por un lado, y estratégico por el otro, que implica frecuentemente cambios de orientación (golpes de timón) para mantener el rumbo final hacia la visión de la organización.

Esto sugiere un proceso de estrategia continua, no estática. La generación y revisión estratégica, debe impactar los procesos de reuniones o juntas de toma de decisiones, su estructura, su dinámica y sus actores. La definición de un esquema adecuado a la organización para lo que hoy llamamos "Reuniones de Análisis Estratégico – RAE´s", es fundamental, pues estas reuniones son las que dan vida al balanced scorecard como sistema de gerencia estratégica.

4. Sinergia con Iniciativas existentes



Cuando se "descubre" alguna metodología o herramienta gerencial y se inicia el proceso de incorporar la misma a los paradigmas vigentes

en una organización, siempre hay que enfrentar la resistencia al cambio, que generalmente se expresa con la pregunta "¿será esta otra moda más?".

Algunos piensan "no hemos terminado de consolidar el uso de una herramienta, cuando ya aparece otra, y otra, y otra..."

El Balanced Scorecard no escapa de esta realidad. En los procesos de implementación del BSC, este suele "competir" en el interés y tiempo de dedicación de la dirección y gerencia, con otras iniciativas de impacto estratégico como los sistemas de calidad, ISO-9000, tecnologías de información, entre otros. Hemos visto múltiples casos en los que la complementariedad de las metodologías o herramientas no se ha destacado, llegando a generar una competencia destructiva entre ellas, que limita o elimina el impacto que la sinergia entre las mismas puede lograr.

Lo importante de este complejo sistema de herramientas, es explotar su complementariedad. Todas las herramientas, tecnologías o modelos de pensamiento, evolucionan, se integran se complementan, y en ese proceso evolutivo es en donde la "inteligencia del negocio" se hace necesaria para tomar lo mejor de cada una e incorporarla a su propio modelo operativo, pasando de esas "respuestas parciales" que cada una de esas herramientas nos dan, hacia una "respuesta total", o cuando menos, mas holística. Si nos centramos en una sola herramienta, y creemos en ella como la panacea, podemos perder las oportunidades que las otras nos ofrecen.

El panorama expresado luce complejo, y lo es, pues por lo general no es sencillo lograr el balance e integración entre las diferentes herramientas, si se considera



Brújula Gerencial

Febrero
2006/1

a su vez que la implantación de cada una de estas metodologías suele estar a cargo de diferentes entes dentro de la organización, con barreras organizacionales, de liderazgo, de poder, comunicacionales, y en algunos casos, hasta geográficas.

En este sentido, los responsables de la implementación del BSC deben buscar la complementaridad y la alianza interna con los "dueños" de otras iniciativas para buscar la sinergia entre ellas. Al final, la experiencia nos ha demostrado que el BSC se convierte en el elemento aglutinador, que demostrará la utilidad del conjunto de iniciativas, como impulsoras del logro de los objetivos estratégicos plasmados a través del BSC. Todas las iniciativas, incluyendo la del BSC, deben expresar sus propósitos y beneficios en las relaciones de impacto a los objetivos estratégicos y en las relaciones de causa y efecto representadas en el mapa estratégico.

5. Vinculación dinámica entre estrategia, presupuesto y acciones estratégicas: El balance entre la estrategia, el control y la comunicación



Algunas organizaciones buscan medir para controlar y no para comunicar. El proceso del BSC es un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del BSC, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio. En la medida que este proceso de comunicación funciona, se logra mayor participación y alineación.

El seguimiento al desempeño, tanto de indicadores de resultado (lag), como de indicadores guía (lead) e iniciativas, no es más que parte del proceso de diálogo y aprendizaje que se dará en los preparativos para las RAE's o durante la realización de las mismas, donde se da el aprendizaje cruzado entre sus participantes. Este proceso asegura una vinculación continua de las iniciativas estratégicas como impulsores del logro de metas.

Las herramientas de software (ver la siguiente causa de fracaso), deben proveer mecanismos para que parte de estas conversaciones sucedan "online", antes de los encuentros presenciales, lo que provee herramientas adicionales para que el "controller" pueda generar ideas más informadas a los efectos de generar acciones adicionales de corrección o mejora.

Desde el punto de vista organizacional, la acción de comunicación de resultados, es lo que induce a la alineación continua y a la motivación hacia mejores resultados. La comunicación "inteligente" de los logros, da un impulso inequívoco a la motivación, centrada en el apalancamiento de los motores del éxito que se identifiquen en el proceso de control y diálogo estratégicos.

6. Automatización del BSC:



El BSC lleva implícito todo un proceso de pensamiento, diálogo y reflexión estratégicos, que tradicionalmente no han estado incorporados a los EIS. No es un sistema "de gestión", aún cuando haga



Brújula Gerencial

Febrero
2006/1

uso de los mismos como herramientas para el diálogo y seguimiento de resultados. El aprendizaje viene del proceso de diálogo y reflexión, no meramente del reporte a través de un EIS.

Adicionalmente, atendiendo a conversaciones sostenidas con algunos proveedores y empresas que proveen software comercial de apoyo a la metodología (Visión Grupo Consultores, Hiperion, SAS, Business Objects, Oracle, entre otros), comentaba sobre el error típico en el que caemos al pensar que "el software lo resuelve todo". Nada mas lejos de la verdad.

Lo que se incorpora a estos sistemas, no es más que el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico que debe darse antes de comprar el software. No debe dejarse a la gente del software esto para "salir rápido de eso", aunque ellos pueden incorporarse desde un inicio como facilitadores del proceso de diseño. Posteriormente, ya en la fase de uso de la herramienta, en el análisis de resultados y toma de decisiones, siempre estará presente este proceso de dialogo estratégico, pues el software no es más que una herramienta para la toma de decisiones.

7. El BSC como motor de cambio

El BSC no es una metodología para imponer acciones de la gerencia sino para motivar el involucramiento de todos en el logro de la estrategia. Este involucramiento debe propiciarse por todos los medios (intranets, email,

newsletters, videos, videoconferencias, cursos, encuentros cara a cara, etc).

En un despliegue total de la estrategia a través del BSC, todos los empleados deben ver su aporte a la estrategia a través de los resultados del BSC. También su contribución al aprendizaje alrededor los logros y la orientación estratégica de la organización.

El Valor del capital humano, debe estar incorporado en el modelo a través de sistemas institucionales de administración del desempeño individual, alineado con sistemas de compensación por resultados. Este proceso permitirá alinear los objetivos individuales a los del negocio y detectar brechas en las competencias de cada trabajador, así como las recomendaciones para la capacitación y formación necesarias que impulsen su real contribución como Capital Humano capacitado para mejorar el desempeño de la organización.

Como indican los autores de la metodología "la medición motiva", generando conductas observables y comportamientos individuales y colectivos. Esto nos dice que la empresa cree las cosas que están siendo medidas son importantes para su éxito. Si no hay ninguna recompensa por mejorar los resultados asociados con esos indicadores, no hay ninguna motivación para impulsar las actividades del capital humano en los procesos y acciones estratégicas.



El Balance de Indicadores: El Cuadro de Mando

Si se observan los resultados de implementación del BSC en empresas y organizaciones realizado en más de 200 empresas, se encuentra que más del 70 por ciento de las implementaciones en Latinoamérica, USA y Europa, fallan por no estar proporcionando "la información concisa, predictiva y procesable sobre como la empresa u organización funciona y puede funcionar en el futuro."

Una razón fundamental es que hay demasiada métrica — nuestra investigación encontró que el ejecutivo promedio es inundado con mas de 125 indicadores (60% financieros y 40% operacionales) cada mes. Esto es casi nueve veces más que el número de indicadores que van a los escritorios de ejecutivos de alto nivel en compañías de mejor práctica. La mayor parte de compañías yerran el tiro porque ellos no son bastante concisos. La realidad consiste en que hasta los negocios más complejos tienen sólo alrededor de 10 a 15 indicadores clave que conducen el desempeño de la empresa.

Otro problema es que los cuadros de mando no son, como se indica, balanceados. Algunas compañías pueden usar el término "Cuadro de Mando Integral o Balanceado", pero no aplican realmente los principios del balance. En un 57% de los casos, más de la mitad de la métrica en un cuadro de mando típico concierne a datos financieros internos. El resto está dividido entre datos de operaciones internos, datos financieros y de operaciones externos. Esto deja a los ejecutivos con un problema de análisis e interpretación basado en demasiada información histórica y no con bastante visibilidad hacia el futuro.

En contraste, el 30% de las empresas que tiene éxito en la implementación, refinan continuamente sus objetivos estratégicos y su cuadro de mando, usándolo principalmente como un instrumento para comunicar los impulsores (drivers) del negocio internamente, concentrándose en un puñado de indicadores financieros y no financieros que afectan a los "stakeholders" incorporados en las diferentes perspectivas del BSC.

Si desea mayor información sobre nuestros servicios de Consultoría y Formación en las áreas de Innovación Estratégica, Estrategias de Océano Azul, Planificación Estratégica, Balanced Scorecard e Indicadores de gestión, por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestra página web o simplemente escribanos al correo:
jesus.sanchez@nrgconsultores.com

Jesús R. Sánchez Martorelli, www.nrgconsultores.com , tlf 58212 9524363, 9537817