



Los elementos culturales y organizacionales en la implantación del Balanced Scorecard

A mediados de los años 1950, el experto de calidad J. Juran enfatizó el rol de la gerencia en la conducción de los cambios culturales necesarios en organizaciones enfocadas a la mejora de sus procesos. Entre sus discernimientos indicaba que las organizaciones, como los individuos, poseen sistemas inmunológicos. En el lado positivo, la organización se resiste a ideas foráneas, no generadas internamente, que podrían ser dañinas, pero esto también tiene el efecto indeseado de la resistencia — y el rechazo — a cambios que pueden ser beneficiosos.

En nuestra experiencia, en los procesos de implantación del Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gerencia, hemos detectado estos mecanismos de resistencia. Al fin y al cabo, el BSC no deja de ser más que un proceso de cambio, que influye en la cultura de la organización para orientarla a un mejor desempeño, aumentando la capacidad de ejecución de su estrategia.

Para vencer estas resistencias, en las empresas reconocidas por sus mejoras prácticas, hemos detectado al menos seis requisitos que deben considerarse en la organización, para abrir paso seguro a la implementación del BSC.

1.- COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Los empleados se ven continuamente inundados de nuevos instrumentos y conceptos de gerencia, a través de las diversas iniciativas de cambio organizacional. Como lo indicase uno de nuestros clientes de implementación del BSC: “Los niveles medios de gerencia y los empleados aprenden rápidamente que “dar cháchara” es la mejor estrategia, porque por lo general sólo es cuestión de tiempo hasta que la dirección declare “el éxito del cambio” y se aboque a la siguiente “manía”. E. Deming, el gran gurú de la calidad, reconoció esto colocándolo como el primero de sus 14 puntos: “cree la constancia de propósito”. (Out of the Crisis. W. Edwards Demming, “MIT CAES”, 1986)

La alta dirección demuestra su compromiso con cambio deseado no sólo por sus palabras, sino también por sus hechos. Toma cada oportunidad de promover el cambio deseado acentuando su importancia para el éxito futuro, las posibilidades que el cambio crea, como el cambio será llevado a cabo, y el papel de cada persona en la creación de aquel cambio. La dirección exige continuamente rendición de cuentas, a todos los niveles, sobre la implantación del proceso. No se rinde. Por otra parte, trata los fracasos de un modo constructivo y que nutre, sin enfocarse en la búsqueda de culpables, y celebra éxitos de cada equipo e individuo.

La alta dirección ha estado involucrada en la creación y el desarrollo de los elementos del BSC en cada una de las organizaciones de mejor práctica con que hemos trabajado. En algunos casos la dirección estuvo activamente implicada en las operaciones cotidianas del BSC; en otros casos actuó como “campeón del cambio” del BSC para ayudar a conducir los procesos asociados a su implantación. En organizaciones complejas, las actividades del día a día de la implantación, se delegan a un equipo que gerencia el proceso, pero ante la evaluación escrutadora y con el permanente apoyo de esos “campeones del cambio”.

La alta dirección también demuestra su compromiso de modos simbólicos, no simplemente porque “está allí.” Por ejemplo, en seis de las implantaciones del BSC en las que hemos estado, los presidentes estaban presentes en todas las reuniones de seguimiento y estructuración del proceso. En estos casos, no sólo se demostraron su compromiso con el equipo del proyecto, sino que también, con sus propuestas y activa solicitud de rendición de cuentas sobre el avance en cada una de las áreas, enviaron un mensaje fuerte a toda la organización.

Es difícil o imposible demostrar el compromiso de



la alta dirección cuando el proceso para la creación y mantenimiento del BSC es completamente delegado. Los gerentes de alto rango deben identificar su papel en el proceso y no equivocarse al delegar su participación en los pasos críticos. En su participación activa, los altos ejecutivos deben ser moderados al solicitar cambios. La implantación del BSC, suele ser un proceso de aprendizaje, y la solicitud de numerosos cambios o ajustes de estructura o estrategia, o el continuo cambio del juego de prioridades, también mina el avance hacia los resultados del proyecto.

2.- SENTIDO DE URGENCIA

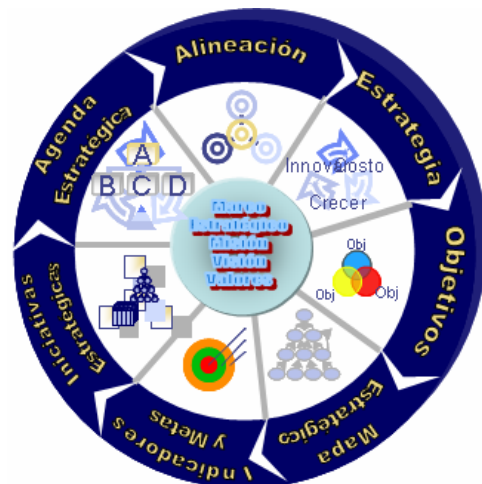
Para impulsar el BSC a la vanguardia de la planificación organizacional, la alta gerencia debe crear un sentido de urgencia en el tema. Este sentido de la urgencia es visto en muchos ejemplos de implantación del BSC. Uno de nuestros clientes, usa en scorecard para justificar su presencia activa existencia ante los grupos con los que se relaciona (stakeholders). Los resultados de su scorecard, y los instrumentos de estrategia, relaciones y medición asociados al mismo; le sirven para demostrar a sus clientes que sigue siendo la mejor opción como proveedor, en comparación con sus competidores. Muchas organizaciones ponen en práctica un scorecard para apoyarse en el manejo de entornos que cambian rápidamente, manteniendo un seguimiento a su actuación ante esos cambios.

Otras organizaciones exitosas enfatizan las futuras oportunidades de crecimiento o la presencia de nuevos competidores para crear el sentido de urgencia. Aquí es la zanahoria, no el garrote, el conductor del sentido de urgencia. Aunque este enfoque es más difícil de “vender”, estas organizaciones generalmente tienen más recursos para efectuar el cambio deseado. Por ejemplo, ante la desregulación del mercado de telecomunicaciones o de la energía, las empresas del sector que han usado el BSC han enfatizado los elementos estratégicos, y los componentes de seguimiento necesarios, sin los cuales sus competidores se convertirían en proveedores más

atractivos.

3.- UN ENFOQUE SISTEMÁTICO

Los exploradores y pioneros usualmente se mueven a su destino sin un mapa del camino; para ellos el viaje es la recompensa, a pasar de los posibles callejones sin salida que se encuentren a lo largo del camino. Aún así, suelen tener algunas prácticas que les permiten sortear estas desventuras. Pero para la mayor parte de viajeros, el objetivo es llegar al destino tan rápidamente y sin mayores complicaciones como sea posible. Para ellos, un mapa bueno y actualizado, es una necesidad. Del mismo modo, una organización que emprende una iniciativa de cambio importante necesita un plan o proceso general que le sirva de guía. La actualización del plan por lo general



implica aprender de otros que acaban de completar el mismo viaje, o al menos están bien adelantados. El plan no tiene que ser demasiado detallado, pero debería mostrar los atajos importantes y las áreas a evitar. Luego de más de quince años de experiencias en implantaciones del BSC, hemos logrado establecer procesos y mapas de desarrollo, que facilitan y agilizan los procesos de implantación. A manera de ejemplo, presentamos en la figura adjunta el modelo básico que define nuestra metodología NRG-BSC de siete pasos: Alineación, Estrategia, Objetivos, Mapa Estratégico, Indicadores y Metas, Iniciativas y, finalmente, Agenda Estratégica.



Este proceso sistemático, bien estructurado, se adapta o ajusta a los requerimientos de cada organización, tanto para el diseño del BSC, como para el despliegue subsiguiente en toda la organización. Este enfoque estructurado, suele ser una de las mayores fortalezas del proceso de implantación del BSC. Elabore su mapa de implantación. Tenga presente las referencias de la historia de Alicia en el País de las Maravillas, cuando el gato le indica “si no sabes donde vas, cualquier camino te llevará allí.”

4.- PROYECTOS PILOTO

Aún cuando la organización, gerencia y empleados, “compren” el concepto del BSC, se hace evidente la incertidumbre persistente acerca de “si esto realmente funcionará en su organización”. Está presente el síndrome del “no inventado aquí” (del inglés “not invented here” o NIH). Para ello, hay que generar historias de éxito internas que saquen a la luz las pruebas necesarias del concepto, basadas en proyectos pilotos.

La impaciencia a menudo induce a los ejecutivos a extender apresuradamente la iniciativa de cambio a toda la organización. La experiencia muestra que esto, contrario a lo que se busca, producirá muchas historias de fracaso que refuerzan el síndrome de NIH y, en última instancia, “envenenan” las aguas del cambio. El modo más rápido de ganar aceptación en la organización es comenzar despacio, crear éxitos, y estar listo para darse cuenta cuando otros gerentes o empleados quieren compartir en los éxitos, incorporándose al proceso de implantación. Este enfoque hala a la organización hacia el proceso de cambio, en lugar de empujar el mismo en todas las partes de la organización.

Varias de las implantaciones que hemos acompañado en nuestras acciones de consultoría, han tomado este enfoque, particularmente si son organizaciones grandes o complejas. Este ha sido un tema común en los últimos quince años, bien sea para implantaciones del BSC o de otras iniciativas que lo acompañan como Calidad, ISO

9000, benchmarking o gerencia del conocimiento, donde todos usaron un enfoque paso a paso. Las organizaciones comenzaron sus esfuerzos de BSC en una unidad de negocios o función donde el líder de entidad haya decidido afrontar y defender un esfuerzo BSC, por lo general con el consentimiento de la dirección corporativa. La promoción de su éxito crea el interés en otras unidades, quiénes a menudo solicitan la ayuda de los pioneros internos.

5.- DESPLIEGUE EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Como una empresa puede ser vista como un conjunto de procesos y personas que se relacionan con el objetivo colectivo de crear de manera rentable algo de valor que los clientes quieren comprar, cualquier parte de la organización puede convertirse en el eslabón débil que rompe la cadena. Aunque la mejor estrategia sea comenzar con proyectos piloto, finalmente cada empleado debe estar involucrado en el proceso del BSC.

En otras palabras, el BSC como una iniciativa de cambio no se completará hasta que todos los empleados se hayan hecho parte activa del cambio. Algunos de nuestros clientes no han alcanzado este grado amplio de difusión en todos los componentes de sus organizaciones. Sin embargo, en cada caso, la necesidad de involucrar a cada empleado en el despliegue total del BSC ha sido reconocida. Todos nuestros clientes han visto el BSC como un instrumento que sigue evolucionando. Esta evolución se concentra en la extensión del BSC a todas partes de la organización, con los ajustes y adaptaciones necesarias en cada ámbito, tanto horizontalmente como verticalmente a lo largo del organigrama.

6. INFRAESTRUCTURA

La infraestructura prepara la cultura organizacional corporativa para el cambio. Esto implica equipar a los procesos organizacionales y a todos los empleados con instrumentos y habilidades que ellos necesitan durante y después



de la transición. Se logra así un conjunto integral de componentes que generan señales de continuo refuerzo a las actitudes y aptitudes el refuerzo, en vez de conflicto o contradicciones. La infraestructura de refuerzo al cambio en una organización se conforma de varios componentes claves, incluso formación, compensación, apoyo, e integración. Veamos algunos ejemplos.

6.1 FORMACIÓN

Pocas organizaciones proporcionan la formación formal en las habilidades requeridas para el éxito en la transición a un nuevo enfoque de negocios, como es la implementación del BSC. Las organizaciones generalmente asumen que estas habilidades están presentes o pueden ser desarrolladas por los empleados solos. La formación puede ser un modo muy rentable de acelerar el proceso de cambio. Por ejemplo, el entrenamiento básico en como crear un scorecard personal en relación a los objetivos organizacionales, como seleccionar la métrica, y como poner metas retadoras pero realistas, debería ser un punto de partida para cualquier implantación del BSC.

Hemos vivido varias experiencias de campo que reflejan acciones muy positivas bajo este enfoque. Por ejemplo, la organización de servicio al cliente de una empresa de telecomunicaciones, fue una de las primeras en considerar este proceso de formación para sus empleados, como un adelanto a la implementación del BSC que se iniciaba en el ámbito corporativo de la empresa. Cuando esta pequeña organización comenzó a tener gran éxito con su scorecard, otras unidades comerciales y grupos dentro de la empresa quisieron saber más sobre lo que estaban haciendo, y como ellos podrían hacerlo en sus departamentos. Los grupos de formación corporativos organizaron un programa conversaciones y de formación inter organizacionales que permitió que los creadores originales del scorecard en la unidad de servicio al cliente, fuesen a otras unidades para educar a la gente en la metodología y en los beneficios de usar el BSC como un sistema de gerencia.

En otra empresa de servicios, la empresa entrenó a un equipo interno en la metodología para que actuase como “campeones de implantación” y como el grupo asesor interno para el desarrollo de los diferentes scorecard dentro de la empresa, con un acompañamiento mínimo de consultores externos. Este grupo respondió a peticiones de clientes internos en cuanto al desarrollo, implantación, refinamiento y automatización del BSC.

6.2 COMPENSACIÓN

La idea que “usted consigue lo que usted recompensa” (promovido por el modelo conductista del cambio humano) está fuertemente arraigada en la filosofía de los ejecutivos de hoy. Aunque hay quienes disienten de este enfoque, hay todavía mucho interés en definir la forma apropiada de estas recompensas. Muchas organizaciones perciben favorablemente formas de reconocimiento no monetario; sin embargo, éstos son vistos como inadecuados, en particular en los niveles gerenciales y ejecutivos, donde los premios monetarios son los preferidos.

Entre los elementos mas polémicos de infraestructura para el cambio están las de si es viable la vinculación del desempeño en el scorecard con los incentivos, y en como hacerlo. La mayor parte de organizaciones han unido bonificaciones de ejecutivos con el desempeño financiero. Pero con el reconocimiento dado en la metodología del BSC a los indicadores no financieros como factores determinantes del éxito financiero final, los ejecutivos comienzan a reconocer que sus bonificaciones son mas bien una forma de pago variable por su contribución a los cambios de comportamiento en el desempeño organizacional, atados en gran medida a los indicadores no financieros, junto con los financieros.

Es interesante entender como los modelos de compensación se diseñan en cada organización. En nuestra experiencia, algunas empresas de mejor práctica han atado la compensación



ejecutiva a más de un scorecard, incentivando la colaboración horizontal entre unidades, para obtener mejores resultados corporativos. Así, para una unidad de negocios determinada, una empresa hace el cálculo de la compensación variable atando parte de ella a resultados corporativos y la otra parte a resultados específicos de la unidad de negocios. En el caso más complejo, el director de una unidad de servicios recibía parte de su compensación atendiendo a los resultados de su aliado más importante en una unidad de negocios, además de los dependientes de los resultados corporativos y de su propia unidad. Esto impactó enormemente la vinculación y calidad de servicio como elemento estratégico que prestaba su unidad.

A pesar de las experiencias positivas, la asociación scorecard-compensación puede resultar difícil. A menudo es difícil separar la parte de una medida no financiera que es procesable por la persona cuyo desempeño está siendo medido, porque los procesos más estratégicamente críticos suelen ser ínter funcionales en su naturaleza y porque la mejora es por lo general el resultado de esfuerzos de grupo, más que individuales.

Ninguna empresa parece haber encontrado una fórmula mágica para calcular la compensación que satisfaga sus necesidades de largo plazo. Como una consecuencia, la fórmula se ha sometido al cambio constante, período tras período, año tras año, cambiado en cada período la métrica asociada. El resultado neto es que al examinarlas de cerca, estas fórmulas todavía son dominadas fundamentalmente por el desempeño financiero. Unos sostienen que este enfoque no es totalmente errado, porque la organización todavía presta alguna atención a medidas no financieras, inductoras de actuación.

En los modelos que hemos trabajado, la mayoría de los clientes ataron la compensación con el scorecard, usan un modelo similar. Una medida de financiera actúa como “disparador” del proceso de compensación, y sus metas deben ser logradas para que esta ocurra. Luego de que estas metas se

logran para el indicador financiero seleccionado, un conjunto de indicadores financieros y no financieros de las diferentes perspectivas, asociadas a diferentes objetivos del scorecard, determinan el monto de la compensación variable a ser distribuida. Cada medida tiene un peso asociado en la forma de un porcentaje del sueldo del empleado. Esta combinación de medidas determina la compensación variable del empleado. Las bonificaciones son generalmente más altas para los ejecutivos que para el personal de línea, como resultado de las escalas salariales y de responsabilidad más amplia.

Independientemente del enfoque que se tome, una organización necesita un sistema de recompensa y de reconocimiento que de señales a los empleados de las necesidades de alineación estratégica con los objetivos del negocio, y de que se está actuando en la dirección correcta, aun si los resultados estratégicos no son todavía aparentes.

Es también interesante notar que las organizaciones están continuamente buscando nuevas formas de compensar a los empleados. De hecho, más del 60% de las organizaciones con que hemos trabajado usan alguna forma de la compensación además de las bonificaciones estándar o pago de incentivos. Entre los métodos más populares están los reconocimientos en los boletines de noticias internos, premios, y pagos puntuales (“spot”) por alto desempeño.

6.3 APOYO METODOLOGICO Y TECNOLÓGICO

La formación no es el único apoyo necesario para fortalecer la implantación del BSC. Otros elementos incluyen la provisión del apoyo “técnico-metodológico” requerido por la gerencia y el personal, que puede facilitar y proporcionar el consejo experto. La selección de esta gente no debería estar basada en quién está disponible, sino en un conjunto estructurado del perfil de exigencias.

Los instrumentos de software para automatizar el



BSC son un elemento cada vez más importante de las iniciativas de cambio, porque no sólo reducen el costo total de mantener el BSC, sino que también aceleran el proceso de implantación y a su vez aseguran la disponibilidad general de información oportuna. Combinado con elementos como la intranet de una organización, ellos proporcionan un instrumento poderoso para dar el acceso global a los indicadores de desempeño, así como una puerta para compartir el conocimiento.

Muchas de las organizaciones en nuestros procesos de consultoría usaron algún tipo del sistema automatizado para ayudar a la implementación del BSC. Hoy en día hay más de diez opciones certificadas por los creadores de la metodología que pueden apoyar a este proceso. Aunque algunas organizaciones comiencen sus esfuerzos de BSC comprando uno de muchos productos comerciales, la mayoría ha encontrado que es mejor desarrollar un prototipo "manual" del proceso, para luego seleccionar la herramienta mas adaptada a la organización.

6.4 INTEGRACIÓN

Para una iniciativa de cambio como el BSC logre trabajar con efectividad, debe integrarse totalmente al tejido de los procesos gerenciales y de toma de decisiones. Esto se manifiesta de varios modos. Por ejemplo, con el tiempo muchas organizaciones integran su BSC con los proceso de innovación, planificación y sistemas de gestión.

Si el scorecard refleja las cuestiones estratégicamente importantes a las cuales la organización apunta, entonces esta debería proporcionar la justificación para la mayor parte de las asignaciones de recursos y decisiones de inversión de capital, incluso del presupuesto anual de cada unidad de negocios o de soporte. En el nivel individual, debería ser unido para evaluación de desempeño de cada empleado y a su plan de desarrollo.

Atendiendo a estas necesidades, muchas organizaciones están en proceso de implementar

lo que los creadores de la metodología, Kaplan y Norton, llaman la "Strategy Management Office" y que nosotros denominamos la Oficina de Gerencia Estratégica, con el propósito de vincular estrechamente el BSC al tejido de procesos de planificación, ejecución, gestión y rendición de cuentas. En futuros artículos hablaremos en detalle de este tema.

Para finalizar, no debería haber ningún caso en el cual el BSC indica que se debe hacer una cosa, y por otro lado un sistema de dirección diferente que produce una señal contraria. El fracaso de integrar con éxito la iniciativa de cambio a los procesos gerenciales conducirá a una decadencia en el interés de los empleados a las siguientes iniciativas de cambio, que inevitablemente vendrán.

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

jesus.sanchez@nrgconsultores.com

Vea nuestra agenda de cursos públicos en:

www.oficinadehoy.com/Boletin.html

Algunos de nuestros cursos

INDICADORES DE GESTIÓN

EMPRESARIAL, "Herramientas para una Gestión Efectiva"

Aprender a formular objetivos de la empresa, construir indicadores de gestión, a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la empresa, así como utilizar herramientas estadísticas como instrumentos que conforman el sistema de medición empresarial. 24 horas



EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GERENCIA ESTRATÉGICA "Cuadro de Mando Integral"

Conozca cómo implementar esta metodología de gerencia estratégica, catalogada por la Harvard Business Review como uno de los mayores aportes al campo gerencia en los últimos años. Aprenda, paso a paso, como prepararse y organizar sus equipos de trabajo para aumentar la capacidad de ejecución de la estrategia de su organización. El objetivo general será capacitar a los participantes en el proceso de construcción e implementación del Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia Estratégica asegurar la creación de valor sostenible. 24 horas

GERENCIA ESTRATEGICA DEL TERCER MILENIO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN AL VALOR Y BALANCED SCORECARD.

Conocer los procesos de formulación de estrategias, planificación y gestión con una visión integrada, permite a los directivos y gerentes entender el proceso gerencial que conlleva a la Gerencia Estratégica. Este curso presenta las nuevas tendencias y nuevas prácticas de Planificación, Innovación en Estrategia Empresarial y Balanced Scorecard como sistema de gerencia estratégica. 24 horas

FORMULACIÓN DE ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIOS MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD

Este curso presenta una metodología para el establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS, Service Level Agreements-SLA), usando la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, Tablero de Comando), que garantice los medios para: El conocimiento sobre cómo formular objetivos de la organización, construir indicadores de gestión, a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la organización, utilizar herramientas estadísticas como instrumentos que conforman el sistema de medición organizacional y definición de competencias fundamentales para

alcanzar el alto desempeño en la organización. 24 horas

GERENCIANDO CON EL BALANCED SCORECARD MEDIANTE REUNIONES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS (RAE's)

Las RAE's son el mecanismo que da vida al Balanced Scorecard, a propiciar el manejo de la gestión empresarial y el aprendizaje que refuerza el uso de la herramienta de gerencia estratégica. Este curso busca: Capacitar a los participantes en el proceso de preparación y ejecución de las reuniones de evaluación de la estrategia (RAE's); caracterizar los elementos básicos necesarios para implantar de manera exitosa la iniciativa del Balanced Scorecard (BSC), a través de las RAE's; suministrar las herramientas necesarias que permitan emprender un proceso de implantación de BSC; describir de forma detallada la herramienta fundamental del Balanced Scorecard; describir el proceso de RAE's en el ciclo de planificación y gestión empresarial; describir los roles organizacionales y personales en el proceso de manejo de las RAE's; hacer simulación de preparación para la primera RAE; hacer simulación de RAE con datos genéricos o específicos de su organización. 16 horas

BENCHMARKING ESTRATEGICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Capacitar a los activistas de la organización en los conceptos y herramientas fundamentales del Benchmarking, como herramienta de comprobado impacto para impulsar el mejor desempeño operacional y estratégico, es uno de los componentes esenciales de la estrategia de mejoramiento continuo hoy en día. Esos mecanismos conducen a identificación y validación de mejores prácticas de procesos y de organización. Este curso presenta los más recientes enfoques de benchmarking así como las herramientas, competencias y técnicas necesarias para la aplicación efectiva de las iniciativas de benchmarking. 16 horas