



## Gerencia Estratégica Integral

Una visión integradora de sus iniciativas de cambio

Balanced Scorecard, CRM, Seis Sigma, SOX, Gerencia del Conocimiento y Gerencia del

Talento Humano

Jesús Sánchez Martorelli

NRG Consultores C.A.

### ¿Por qué la mayor parte de empresas fallan en poner en práctica sus estrategias?

El mundo empresarial latinoamericano está plagado con ejemplos de estrategias que han fracasado, sencillamente por falta de capacidad de ejecución de las empresas, a pesar del gasto significativo y de los cuantiosos recursos invertidos en iniciativas y programas de cambio, calidad, seis sigma, gerencia del conocimiento o en programas de mejora del desempeño. ¿Por qué muchas empresas e instituciones bien intencionadas “se quedan cortas en la ejecución” y dejan a sus inversionistas, clientes y empleados consternados y perplejos? ¿Cómo pueden tantos ejecutivos brillantes y enérgicos, y sus equipos de gerencia, dejar de entender los hilos conductores clave de creación de valor en sus negocios y ejecutar inadecuadamente las estrategias de sus empresas e instituciones?

La respuesta a estas preguntas implica identificar las barreras al éxito para la ejecución de la estrategia, y cómo, a través de la integración de las diferentes

iniciativas bajo mecanismos como el Balanced Scorecard, pueden lograr realmente un cambio significativo para habilitar los caminos de creación de valor. Este artículo explora tal integración bajo un modelo derivado de nuestras “experiencias de campo” con diferentes instituciones a lo largo del continente.

### Las Barreras

En un estudio realizado por la empresa “Renaissance Solutions” en 1994, referido posteriormente por los autores Kaplan y Norton en su libro “Balanced Scorecard”<sup>1</sup>, se plantean cuatro barreras que inducen a una baja tasa de éxito en la ejecución de las estrategias que las empresas e instituciones se plantean: 9 de cada 10 empresas fracasan en la ejecución de sus estrategias. La Figura 1 expone esas barreras. El mismo estudio, fue efectuado en Venezuela entre 1998 y el 2002, con ocho grandes empresas y cinco Pymes, reflejando resultados aún más desalentadores.

La *barrera de visión* en la Figura 1 postula que sólo el 5 por ciento de empleados entiende totalmente la



estrategia de su propia compañía, pudiendo traducir en términos de día a día lo que la visión de su organización significa para él. En tales casos, el resultado se deriva de que la estrategia no ha sido explicada en términos que están relacionados con objetivos diarios de los empleados, de sus roles y responsabilidades. Si los objetivos estratégicos no son entendidos, entonces las iniciativas, programas y tareas difícilmente estarán dirigidas a cerrar las brechas o abrir los caminos que la estrategia plantea. En el caso venezolano, los resultados reflejan que

menos del 3 por ciento de los empleados conocen la estrategia, y lo que es peor, el 37% de los ejecutivos de alto nivel no ha podido traducir la estrategia a su ámbito de acción.

*“la estrategia no ha sido explicada en términos que están relacionados con objetivos diarios de los empleados, de sus roles y responsabilidades”*

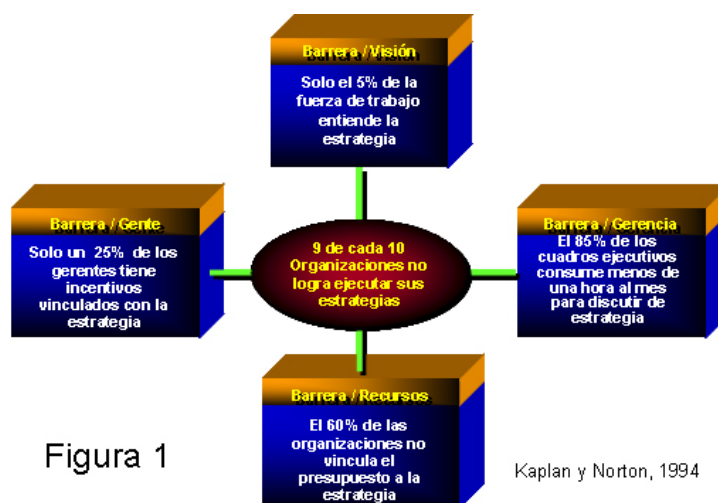


Figura 1

Kaplan y Norton, 1994

La barrera de la gerencia, indica que el 85 por ciento de equipos ejecutivos pasa poco tiempo hablando de estrategias y dedican la mayor parte se de tiempo a cuestiones operacionales. Esta es una indicación clara de por qué la tasa de ejecución exitosa de la estrategia es tan

baja. En el estudio en Venezuela, el análisis de las agendas de los ejecutivos y de los temas tratados en sus reuniones de alto nivel, reflejaba que entre el 78% y el 94% de su tiempo, estaba abocado a los temas operacionales, dejando de lado las conversaciones sobre los temas



estratégicos del negocio.

La barrera de los recursos muestra que la mayor parte de empresas e instituciones no unen las estrategias departamentales o funcionales, con las estrategias corporativas. Hay un problema de “traducción” de las estrategias a los ámbitos operativos, y por ende los presupuestos asignados a las acciones, proyectos e iniciativas, no están articulados con la estrategia corporativa. Por ejemplo, una compañía con una estrategia corporativa enfocada en la calidad, bajo el esquema de Seis Sigma, puede tener una unidad de operaciones que logra sus objetivos financieros, a cuenta de no invertir en el mantenimiento preventivo, sólo para “correr la arruga” y reflejar buenos resultados, sabiendo que prontamente, en el próximo período, se comenzarán a manifestar los problemas de calidad. En el caso de Venezuela, nos encontramos ante una situación peor: la mayoría de las empresas emprenden sus acciones de formulación de presupuesto **ANTES** de comenzar, o al menos finalizar, la formulación de sus estrategias y planes de negocios. Como consecuencia, los planes de negocio nacen mutilados, con una camisa de fuerza establecida previamente en el presupuesto.

Finalmente, la barrera de la gente muestra que los incentivos de

compensación a los ejecutivos y al personal, sólo se vinculan a la estrategia en un 25 por ciento de los casos. Como consiguiente, los gerentes persiguen objetivos y proyectos que en la mayor parte de casos pueden no apoyar la orientación estratégica de la organización. En el caso de Venezuela, por lo general los incentivos estratégicos de las empresas estudiadas estaban vinculados a la capacidad de reacción y a indicadores y objetivos meramente operativos, con lo que se incentiva la “cultura de apaga fuegos” mas que una “cultura de pensamiento estratégico” como estilo de gerencia. Aún más, uno de los ejecutivos entrevistados destacaba en palabras llanas que “se recompensa con incentivos por resolver situaciones críticas que nosotros mismos hemos creado con nuestras acciones previas”.

Como complemento a estas barreras, en artículos anteriores<sup>2</sup>, hemos destacado otras fuentes de problemas para el éxito de los programas de cambio, que deben ser considerados a la hora de buscar un incremento en la tasa de éxito de la ejecución estratégica. Entre ellos cabe mencionar las barreras de ***Sinergia entre Iniciativas, Vinculación estratégico - operacional y ver el Balanced Scorecard como un motor de cambio.*** Para mayores detalles remitirse al artículo “Las 7 causas de fracaso del Balanced Scorecard



en su organización”.<sup>2</sup>

En resumen cada barrera refleja un efecto sobre la capacidad de alineación e integración de las operaciones con la estrategia corporativa, y las acciones que desde los altos niveles ejecutivos deben orientarse para lograr el éxito. ¿Pero, qué se puede hacer para vencer estas barreras? La solución implica integrar los planteamientos y esfuerzos del Balanced Scorecard, con las múltiples iniciativas de cambio como CRM, Seis Sigma, SOX, Gerencia del Conocimiento y Gerencia del Talento Humano, entre otras.

*Modelo de Integración de Iniciativas de Cambio: Aplicación de mejores prácticas que aseguran resultados efectivos*

En la Figura 2, representamos un modelo de integración basado en la experiencia de implementación de múltiples iniciativas de Balanced Scorecard, como mecanismo de alineación e integración, en grandes y pequeñas empresas.

*¿Pero, qué se puede hacer para vencer estas barreras?*

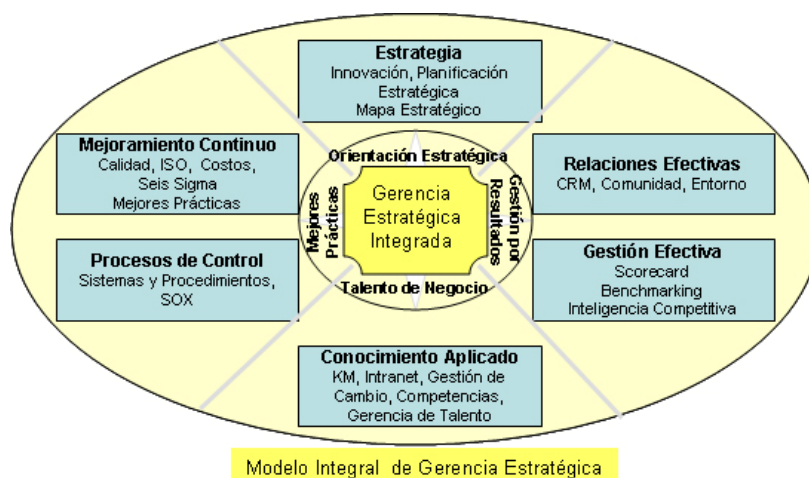


Figura 2

El Modelo de Gestión Estratégica Integral, busca la integración en cuatro espectros de acción estratégica:

1. **Orientación Estratégica:** que comprende iniciativas de formulación

de estrategias como innovación estratégica y planificación estratégica, y su traducción a un mapa estratégico (asociado al Balanced Scorecard).



2. **Gestión por Resultados:** que comprende iniciativas en dos áreas de acción,

- **Relaciones Efectivas:** con iniciativas de CRM como medio de entender la orientación, categorización y percepción de los clientes, y Responsabilidad Social Empresarial que impulsan una estrecha vinculación con el impacto social y ambiental de la organización
- **Gestión Efectiva:** con iniciativas de scorecard (cuadro de mando asociado al Balanced Scorecard) vinculadas a la gestión del desempeño empresarial o institucional; benchmarking como fuente de comparación y de obtención continua de mejores prácticas; inteligencia competitiva, como fuente de información del entorno de negocios; y gerencia de proyectos, como mecanismo para crear una cultura a todos los niveles en el manejo de las iniciativas corporativas u operacionales.

3. **Mejores Prácticas:** que abarca las iniciativas en dos áreas de acción,

- **Mejoramiento Continuo:** con iniciativas como seis sigma, ISO 9000, calidad total, costos y la implementación continua de mejores prácticas de eficiencia operativa

- **Procesos de Control:** con iniciativas asociadas al fortalecimiento de sistemas y procedimientos, o como el SOX.

4. **Conocimiento Aplicado:** que se relaciona con iniciativas de gerencia del talento humano, gerencia del conocimiento, modelos de competencias del personal clave, gerencia del cambio organizacional y sus correspondientes apoyos con sistemas de información mediante esquemas como intranet para la comunicación y el trabajo colaborativo.

### El modelo en la práctica

Este modelo puede servir como marco referencial, ajustándose a las particularidades y al conjunto de iniciativas o proyectos que una empresa o institución determinada pueda estar implementando.

Veamos el caso de la empresa que, para efectos de este ejemplo, llamaremos Servicios Interactivos Capital (SIC). El departamento planificación y desempeño organizacional de SIC es responsable de integrar las iniciativas de Balanced Scorecard (BSC, cuadro de mando), Seis Sigma, Gerencia del Conocimiento y SOX, a través de toda la empresa. Funciona así, como la “Oficina de Gerencia



Estratégica- OGE”, que establece y guía las mejores prácticas de aplicación general en la empresa. Por ejemplo, si el cuadro de mando del BSC de una unidad de negocios contiene un rojo o resultados de bajo desempeño, entonces un Director Ejecutivo de esa unidad puede comenzar un proyecto de seis sigma para atender a la mejora de desempeño, bajo la guía y el apoyo de la OGE. Si el cuadro de mando indica un verde, entonces el equipo de OGE puede capturar la mejor práctica para la reutilización en otras unidades de negocio o funciones, basadas en el sistema de Gerencia del Conocimiento. La unidad de negocios, de acuerdo a los imperativos de OGE, usa un mapa estratégico, en el cual puede vincular la nueva iniciativa (proyecto) de seis sigma que está incorporando, con los objetivos estratégicos que impacte, reflejando así su vinculación en la cadena estratégica aguas arriba hacia la corporación.

Por su parte, la OGE, ha estado evaluando a través de la empresa, el conjunto de iniciativas vinculantes, y pide a otra unidad de negocios que tuvo una vivencia similar, que comparta su experiencia con la unidad de negocios que requiere la nueva iniciativa de seis sigma, reflejada ya en la base de lecciones aprendidas del sistema de Gerencia de Conocimiento que es

accesible desde la intranet. Un sistema de evaluación continua, le permite a la OGE ver lo que ellos llaman, la regla del 80/20 (donde el 80 por ciento de los ingresos es controlado en el 20 por ciento de la población). La OGE se asegura que los esfuerzos grandes de seis sigma se concentran en la mitigación del 20 por ciento de las causas primordiales responsables del 80 por ciento de los defectos en un proceso dado. En resumen, la OGE asegura que la mayor parte de los esfuerzos, y por ende los recursos, se enfocan en los pocos objetivos vitales para la creación sostenida de valor. Las mejores prácticas que resultan de estos proyectos son capturadas para la reutilización en el sistema de gerencia del conocimiento, como lecciones aprendidas, que la OGE ha estado implementando en los dos últimos años.

A causa de la naturaleza del negocio, SIC tuvo que trazar un mapa de varios de sus procesos principales para cumplir con SOX. Con la ayuda de auditores, la compañía fue capaz de identificar donde los procesos generan resultados financieros. Dentro de la iniciativa de correlación, SIC, a través de la OGE, encontró que varios individuos dentro de la compañía desarrollaron métodos innovadores de completar proyectos (gerencia de proyectos), que levantaron



los procesos empresariales de la compañía y crearon la oportunidad de la transferencia y estandarización de las mejores prácticas, ahora reflejados en el sistema de Gerencia del Conocimiento. Muchos individuos en la compañía expresaron la necesidad de capturar esa información, mejorarla, y el ver su enlace con el cuadro de mando de la compañía. De ahí, la integración e implantación de gerencia del conocimiento y balanced scorecard (BSC) se hicieron de conformidad con los principios de SOX.

Para propósitos de formación de ejecutivos y gerentes medios, la OGE ha implementado una estrategia de capacitación y formación que expone el Modelo de Gerencia Estratégica Integral, con elementos introductorios de los conocimientos de cada iniciativa. Los fundamentos del curso están disponibles en la intranet, y puede accederse a ellos

en un programa de formación basado en computador. Los participantes pueden optar, una vez aprobados los requisitos de este programa básico, por atender a los programas de formación avanzados que la OGE ha seleccionado y acordado con el grupo de fortalecimiento de competencias de la unidad de gestión de capital humano.

Como vemos, este es un poderoso ejemplo de la efectividad de integrar los componentes estratégicos y analíticos del Balanced Scorecard, con otras iniciativas de cambio organizacional. La medición de resultados obliga a pensar en como la cadena de valor trabaja realmente, y como asegurar los resultados que se desean, fluyan a través de las acciones que se toman, armonizando el conjunto de acciones bajo una dirección estratégica.

## Referencias

- 1- Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editorial Gestión 2000, 1996
- 2- "7 Causas de Fracaso del Balanced Scorecard en su Organización", Brújula Gerencial, NRG Consultores C.A., 2006

Si desea mayor información sobre nuestros servicios de Consultoría y Formación en las áreas de integración de iniciativas empresariales con el Balanced Scorecard, Innovación Estratégica, Estrategias de Océano Azul, Planificación Estratégica, por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestra página web [www.nrgconsultores.com](http://www.nrgconsultores.com) o simplemente escribanos al correo:

[jesus.sanchez@nrgconsultores.com](mailto:jesus.sanchez@nrgconsultores.com)

Vea nuestra agenda de cursos públicos en:

[www.oficinadehoy.com/Boletin.html](http://www.oficinadehoy.com/Boletin.html)