

## Integrando la Gestión Estratégica y el Balanced Scorecard con las Operaciones.

Aspectos más resaltantes de la exposición de Robert Kaplan en el Congreso de Gestión Estratégica en la ciudad de Lima

Por Jorge Luis Fuertes Zavala\*

Menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas son efectivamente ejecutadas, la mayoría de organizaciones tiene problemas ejecutando su estrategia. Una investigación reciente demuestra que las principales barreras para implementar la estrategia son, entre otras, que no más del 5% de los empleados en una organización comprende la estrategia, aproximadamente el 85% de los equipos de ejecutivos invierten menos de una hora por mes evaluando y discutiendo la estrategia, por otro lado, sólo un 25% de las organizaciones tienen vinculados los incentivos con la estrategia y finalmente el 60% de las organizaciones no integra el presupuesto con la estrategia.

Los resultados de esta investigación fueron presentados en el Segundo Congreso de Gestión Estratégica realizado en la ciudad de Lima, el día 2 de diciembre del año 2008, teniendo como expositor principal a Robert Kaplan creador del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, desarrollando algunos temas relacionados con la ejecución de estrategias en las organizaciones.



**Robert Kaplan y Jorge Luis Fuertes**  
II Congreso de Gestión Estratégica  
Lima - Diciembre 2008

La mayor parte de las organizaciones han logrado importantes avances en el proceso de formulación estratégica que incluye entre otros la formulación de la Visión, Misión, Valores, los Objetivos e Indicadores Estratégicos y las Iniciativas o Proyectos. Sin embargo, al integrar la estrategia con las operaciones, las decisiones tomadas, los sistemas y herramientas de gestión utilizados, entre otros factores determinantes no logran los resultados esperados, las metas proyectadas no se llegan a alcanzar, los proyectos formulados no se terminan de implementar, lo que implica finalmente que los objetivos de mediano y largo plazo y la visión corporativa no llegan a cumplirse.

Más de una vez, los que estamos involucrados en el área de la gestión estratégica, hemos participado en procesos muy interesantes de formulación estratégica, nos hemos aislado de la operatividad de la organización para concentrar nuestro máximo esfuerzo en dicho proceso, al final se logra un documento sólido en su diseño y concepción, documento que muchas veces queda archivado, o en otros casos, al hacerle seguimiento no se consigue lo que se tenía previsto en la formulación inicial, o sólo se revisa cuando un nuevo directivo quiere actualizarlo.

Robert Kaplan afirmó que para convertirse en una organización enfocada en la estrategia, las herramientas del BSC resultan bastante útiles y explicó que existen **cinco principios** que van más allá de la utilización de dichas herramientas.

El primer principio y tal vez el principal es el **Liderazgo Ejecutivo** para movilizar dicho cambio estratégico, es que si el líder y los Directivos clave no están convencidos de este cambio y de los retos que implican para la organización, el proceso de implementación tendrá muchos problemas, en este sentido la ejecución de la estrategia requiere de dos pilares fundamentales por parte de los líderes, la creación del consenso y el aseguramiento del compromiso.

Antes de asumir un programa de cambio transformacional, los líderes deben reafirmar los propósitos y metas fundamentales de la organización como la Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos, etc. En este punto, puso especial énfasis en que una Visión bien formulada no debe ser tan general, que pueda ser aplicable a diferentes organizaciones, debe contemplar una meta que pueda ser alcanzada en el horizonte de tiempo del plan estratégico, por ejemplo: "...ser la organización líder en el sector", "...asegurar un lugar dentro de las primeras 10 organizaciones", o "...lograr más de un millón de clientes en tres años". Las metas a alcanzar en este punto deben ser retadoras ya que es el objetivo principal que guiará al resto de objetivos estratégicos.

El segundo principio fundamental consiste en **Transformar la Estrategia en Acciones Operativas** y en esta fase las herramientas del BSC sirven de apoyo fundamental pues permiten cerrar la brecha entre la definición de los altos ejecutivos sobre la visión, misión y la estrategia con el entendimiento de los empleados de línea y los mandos medios, es decir vinculan el liderazgo ejecutivo con la gestión de las iniciativas o proyectos, la mejora de los procesos y la acción diaria de los empleados.

El tercer principio es el relacionado al proceso de **Alineamiento de toda la organización a la estrategia corporativa**, las organizaciones requieren de un alineamiento vertical y horizontal, en esta fase explicó como enlazar el mapa estratégico corporativo con los mapas estratégicos de las diferentes unidades organizacionales, manteniendo en todas la visión y misión corporativa, los temas estratégicos y algunos objetivos estratégicos obligatorios, por su parte cada unidad puede formular en su mapa estratégico sus propios objetivos que los llevarán a alcanzar los objetivos obligatorios para toda la organización.

El cuarto principio consiste en **Transformar la Estrategia en una tarea de todos**, en este punto destacó el papel de un líder de un importante banco europeo que buscaba la forma de asegurar que todos los empleados de su organización, entendieran la estrategia y la vinculen con su trabajo diario.

Este banquero visitaba las diferentes unidades de su organización llevando consigo el mapa estratégico corporativo impreso y a cualquier empleado seleccionado al azar le formulaba algunas preguntas como: ¿Sabe usted qué es este papel?. Si el empleado respondía que era el mapa estratégico de la organización, continuaba con la siguiente pregunta: ¿Podría describirme con sus propias palabras esta estrategia?, si el empleado describía bien la estrategia le preguntaba finalmente: ¿Qué es lo que estaba haciendo antes de que le visite y le haga esas preguntas? y luego que el empleado le comentaba lo que estaba haciendo; finalmente, le preguntaba ¿Cómo su labor diaria contribuía al logro de los objetivos corporativos?. Lo primero que ocasionó fue que después de las primeras visitas, además de saturar el envío y la recepción de los correos, todos los empleados se preocuparon por conocer y vincular su trabajo a la estrategia corporativa. Adicionalmente a este relato Kaplan resaltó la importancia de las reuniones para revisar la estrategia, y recomendó tener reuniones separadas para revisar la estrategia y para discutir sobre temas operativos. Asimismo, la importancia de vincular la compensación e incentivos con el logro de objetivos.

El quinto principio consiste en **Transformar la Estrategia en un Proceso Continuo**, en este punto explicó un sistema de gestión muy interesante de seis fases, que vincula la planificación estratégica con la ejecución operacional y que consisten en: desarrollar la estrategia, planear la estrategia, alinear la organización, planear las operaciones, monitorear-aprender y finalmente testear-adaptar. Un esquema que se parece bastante al ciclo continuo del sistema de gestión de la calidad o el proceso de mejora continua que tiene cuatro fases: planear, ejecutar, controlar y ajustar.

Finalmente, destacó que los activos intangibles marcarán la diferencia de las organizaciones frente a la competencia, esta información no se refleja en un Balance General y comprende los Recursos Humanos, sus habilidades y capacidades, su experiencia, su conocimiento, la motivación, la relación que pueden establecer con los clientes, entre otros aspectos estratégicos. Son los recursos humanos los que pueden crear y generar mayor valor a la empresa.

Tal como lo afirma N.R. Narayana Murthy, Presidente y Chief Mentor de Infosys: *"Nuestros principales activos de la empresa se van todas las tardes. Es nuestro deber asegurar que estos activos retornen la mañana siguiente, mental y físicamente con entusiasmo y energía"*.

Este artículo destaca las conclusiones más relevantes de la conferencia magistral de Robert Kaplan. Sin embargo, es importante mencionar que cada uno de los cinco principios nos induce a analizar, revisar y discutir detalles de adecuación de la estrategia a los niveles operativos de nuestras organizaciones.

\*Consultor en Gestión Estratégica y Operacional  
jfuertes@humantech.com.pe