

Introducción

El Balanced ScoreCard es un modelo de gestión de uso mundial. Este libro presenta un enfoque derivado de la realidad que ayuda a su diseño, ejecución y control.

El organismo humano como escuela de gestión

No es muy cierto lo que se suele afirmar acerca de que el futuro no se puede predecir. Es más preciso sostener que la equivocación es inherente a la proyección del futuro, lo que no niega la posibilidad de estimarlo con acierto. Afirmar que el futuro no se puede prever es renunciar al esfuerzo de comprender el presente. Consideremos que, en un momento dado, coexisten pasado, presente y futuro; así, cuando un niño gatea a la perfección anuncia que al día siguiente caminará. El desacierto se puede esperar porque no necesariamente las tendencias del presente se mantienen inalterables en el tiempo. Sin embargo, conocer que existe el riesgo de errar en la construcción del escenario futuro no debe paralizar la tarea de descubrir y crear el futuro; por el contrario, debe ser un desafío a la racionalidad y la creatividad que lleve a encontrar el futuro en el presente.

Basados en que los trastornos depresivos serán la segunda o la tercera causa de mortalidad de las personas, se está llegando a la saturación de la explotación del conocimiento y la información como impulsores de las ventajas competitivas y en que, cada vez más, las organizaciones requieren acceder a talentos y valores, intangibles hasta el momento difíciles de adquirir, uno de los acontecimientos que pronosticamos es que en el futuro será una obligación para las organizaciones recurrir a la «transformación genética» del personal orientada a que rinda más, se divierta más y se sienta más realizado. En la actualidad esta tendencia es una realidad en la práctica exitosa de disciplinas como la inteligencia emocional, la inteligencia social y el *coaching*.

En general, imaginamos que en el futuro el campo en el cual se competirá será el modelo de gestión. Allí se buscarán fuentes invisibles e inimitables que sostengan las ventajas competitivas. Esto significa que la clave del éxito radicará en qué se hará y cómo se cumplirán las funciones esenciales de la administración, como planificación, ejecución, control, dirección, organización e integración y,

fundamentalmente, en qué se hará y cómo se logrará que el personal (el «quién») se sienta feliz y al mismo tiempo sea productivo. Aún más, proyectamos que la diferenciación estará por el lado de los métodos de gestión orientados a motivar y obtener capacidades del personal nunca antes vistas. El sustento de esta afirmación está en el descubrimiento o redescubrimiento de neuronas, células u hormonas relacionadas con capacidades específicas de los seres humanos como las neuronas espejo y las células fusiformes.

Estas razones, unidas a nuestra inquietud de explotar el organismo humano como escuela de la gestión, nos han llevado en este libro a vitalizar el Balanced ScoreCard. Creemos que la ciencia administrativa tiene la oportunidad de aprender de lo que ocurre en los aparatos, los órganos, los tejidos y las células humanas.

El Balanced ScoreCard como tejido

La utilización del concepto «tejido» se fundamenta en que denota convergencia, exclusividad y singularidad, es decir, atributos obligatorios para disponer de disciplinas y herramientas realmente útiles a la gestión. La convergencia es la unión de los elementos en torno a un núcleo, la exclusividad demanda que cada elemento sepa claramente lo que tiene que lograr y hacer todo el tiempo, y la singularidad implica que un elemento debe ser diferente a otro.

Desde esta perspectiva, el Balanced ScoreCard, traducido en este libro como Tablero de Gestión Estratégica (TGE), aparece como un sistema unido por un elemento medular y compuesto por un conjunto de células que para su existencia necesita de otros sistemas o tejidos. Se originan así otros sistemas o tejidos, lo que lo asemeja al organismo humano y supera la connotación inanimada que ha tenido hasta el momento.

En el presente texto precisamos que el TGE es resultado de cinco tejidos totalmente conectados. Los tejidos de metas, restricciones y estrategias generan el tejido de indicadores y este, a su vez, genera el tejido de responsables, el cual es el sustento del ajuste organizacional. Esta precisión, que no se había profundizado en nuestros textos similares anteriores, sirve para sintetizar y simplificar la toma de decisiones. Así, el tejido o el mapa de metas permite conocer el elemento nuclear del TGE y de su primera perspectiva; el tejido de restricciones lleva a identificar los tapones, o los cuellos de botella de los cuellos de botella; el tejido estratégico ayuda a conocer dónde enfocar los recursos y cuáles son las primeras inversiones y acciones que deberán emprenderse; el tejido de indicadores traduce todo lo actuado en señales del grado de éxito de las decisiones tomadas; y el tejido de responsables indica quién hace qué.

Avances en el conocimiento

Gracias a la adopción del enfoque de tejido, en este libro explicamos con mayor detalle y hemos mejorado el orden del procedimiento de diseño, ejecución y control del Balanced ScoreCard al presentarlo como TGE. Para ello, se plantean métodos más detallados para definir la meta nuclear del TGE y para descubrir los cuellos de botella. Asimismo, se añaden modelos estratégicos, se diferencia con mayor claridad los significados de estrategia e inductor y se desarrolla e ilustra con mayor rigor la determinación de indicadores. Ponemos énfasis en que la elección de indicadores debe empezar con aquellos que miden los efectos y privilegiar la medición de las estrategias más que los inductores. Se ha cuidado que el tratamiento de todos los temas sea más práctico, simple y útil.

Sin haberlo ideado, merece destacar que el TGE se ha expuesto de tal modo que su construcción no esté condicionada a la previa disposición

de planes estratégicos; sin embargo, subrayamos que diseñar el TGE a partir de planes estratégicos lo enriquecerá.

Para mejorar nuestra exposición sobre la elaboración del TGE se interpreta un caso que atraviesa todos los capítulos concernientes a las etapas de construcción de su TGE corporativo y de una de sus unidades estratégicas.

La construcción del Tablero de Gestión Estratégica

Muchos directivos, en su preocupación central de vencer a la competencia, pasan por alto la necesidad de superar la batalla interna como requisito para ganar la batalla externa. Por el error de creer que el foco está en el qué hacer para derrotar a los competidores, involuntaria o voluntariamente se desatiende la solución de problemas internos clave, como el temor a buscar y aplicar nuevas formas de gestión y la soberbia de los directivos cuando las cosas están saliendo bien. Por concentrarse en dónde golpear al enemigo, no se advierte lo que se tiene que vencer internamente. Esto sucede en la aplicación de las nuevas disciplinas y herramientas de gestión, particularmente en lo que concierne al TGE. Los directivos tienen que ser conscientes, por ejemplo, de que no pueden esperar un buen trato a los clientes si los trabajadores no gozan del talento del buen trato natural. Igualmente, es difícil diseñar un TGE que sea único, útil y represente un arma definitiva si los responsables de su construcción no tienen claro el propósito de hacerlo, no dominan un método singular ni están decididos a marcar la diferencia en los momentos de su construcción. Entonces, no se trata de disponer de un TGE para estar a la moda y, menos aún, para complicar la gestión.

De allí que, inspirados por la sentencia «Así pues, por sus frutos los conoceréis» (Mateo 7: 20),

el punto de partida de esta obra fue precisar con claridad el objetivo del TGE. De ese modo fuimos consecuentes también con nuestro planteamiento «lo que empieza bien termina bien». Creemos que tendrá sentido contar con un TGE si este señala con precisión cuán efectiva es la gestión, si ayuda a detectar el por qué de los resultados reales positivos o negativos y a tomar nuevas decisiones que mantengan o mejoren el desempeño actual. En otras palabras, el TGE justificará su existencia si es útil para conocer, controlar y mejorar el nivel de desempeño de una organización o una unidad estratégica. Para esto ha sido necesario plantear un método que en todas sus etapas simplifique la tarea de diseñar, ejecutar y controlar el TGE y, sobre todo, impulse la generación de propuestas singulares y con un alto impacto favorable sobre los objetivos de la organización.

Consideramos que la construcción del TGE no es un sistema de gestión para estar a la par o no quedar rezagados, sino que es un instrumento para tomar la delantera. Esto requiere desterrar la creencia de que lo único que se debe poner en tela de juicio son las formas habituales de competir o circunscribirlo al espacio de los productos, los procesos y las estrategias. En su lugar, los estrategas deben incluir como objetos de la innovación los modelos de gestión y el diseño y la manera de llevar adelante las nuevas disciplinas y herramientas de gestión. Específicamente, si bien debe buscarse recetas sobre cómo se elabora el TGE, lo más importante es la adición de ingredientes que al final se traduzca en un sistema de gestión radicalmente diferente, eficaz y ágil.

Tomando en cuenta que el orden es un principio de la gestión que debe ser respetado por toda estrategia y enfrentando el riesgo de que en la realidad no necesariamente las actividades se realicen una tras otra, en el presente texto planteamos y tratamos un procedimiento de construcción, ejecución y

control del TGE constituido por un conjunto de etapas de aplicación correlativa. Nos hemos esforzado en mostrar que el manejo de este sistema sea indiferente a la naturaleza con o sin fines de lucro de una organización.

El plan del libro

Para alcanzar el propósito trazado, en el capítulo 1 definimos el significado y el alcance del TGE y exponemos en forma resumida y consecutiva su construcción, implantación y control. Sugerimos que el TGE se diseñe empezando por la meta nuclear, pase por las estrategias y los inductores hasta llegar a los indicadores y, al mismo tiempo, recorra desde la primera hasta la cuarta perspectiva. En este capítulo señalamos el enlace encadenado de los cinco tejidos del TGE. De esta manera, el tejido de metas se conecta con los tejidos de restricciones mediante la meta nuclear y las metas centrales. En la primera perspectiva, las metas parciales que originaron la meta nuclear son los insumos más importantes de los cuellos de botella que integran su tejido de restricciones. El tejido estratégico y el de restricciones tienen como punto de unión la meta nuclear y las metas centrales y, al mismo tiempo, las restricciones son la fuente de las estrategias. El tejido estratégico y el tejido de indicadores tienen como médula la meta nuclear y sus «células», que en este caso son las estrategias y los indicadores, se vinculan porque los segundos se derivan de las primeras y de las metas. El tejido de indicadores y el tejido de responsables tienen como centro el indicador y el responsable de la meta nuclear y los puestos que se muestran en el tejido de responsables se desprenden de los marcadores del tejido de indicadores.

Desde el capítulo 2 en adelante se trata de modo específico, y con ejemplos y casos reales, cada una de las actividades del procedimiento de diseño, ejecución y control del TGE. Con la finalidad

de facilitar la práctica ordenada e integral de todas las etapas de diseño del TGE se presenta y comenta un caso: el desarrollo en el ámbito corporativo y de una unidad estratégica del TGE de la Clínica Tres Marías.

Las técnicas para definir la meta nuclear, componente que une y alinea los demás elementos del TGE y que, a la vez, constituye la meta central de la primera perspectiva se describen en el capítulo 2. Allí se indica que la meta nuclear deviene de la función esencial, o razón fundamental por la cual existe o fue creada una organización o una unidad estratégica. Dejamos claro que la primera perspectiva del TGE, financiera o del cliente, depende de la naturaleza de la meta nuclear, la cual deriva del carácter predominante de la función esencial de una organización o una unidad estratégica, que podría ser económica o social. Se tratará de la perspectiva financiera si la meta principal de la organización es económica, o de la perspectiva del cliente si la intención de fundar una organización o una unidad estratégica fue preponderantemente social. Asimismo, se subraya que la meta nuclear es el elemento central del TGE en su conjunto y, al mismo tiempo, la cabeza del TGE en la primera perspectiva.

A pesar de que los cuellos de botella u obstáculos no se consideran como un elemento que se muestra en el TGE, por su repercusión sobre la calidad de las estrategias hemos dedicado el capítulo 3 para proponer y explicar en detalle cuatro métodos que conducirán a su identificación. Asimismo, se ilustra la forma de hallar los tapones o los cuellos de los cuellos de botella. Estos no se consideran como un elemento que se presenta en el TGE porque las estrategias no solo emergen de ellos sino también de modelos cuya formulación es independiente del conocimiento de las restricciones.

Para enriquecer el trabajo de construir el TGE en cada perspectiva, y por la profundidad que re-

quiere el estudio de la diversidad de propuestas estratégicas, creímos conveniente en el capítulo 4 tratar por separado un conjunto de estrategias que consideramos están en la delantera de los modelos actuales. No obstante que muchos modelos estratégicos se pueden aplicar de manera general, estos han sido clasificados según su mayor aplicación en el nivel de las unidades estratégicas o el ámbito corporativo. Las posiciones estratégicas se esclarecen a través de preguntas sobre su significado y alcance. Además, las interrogantes planteadas se formulan de tal manera que simplifican la deducción de estrategias.

En el capítulo 5, con el propósito de ordenar y ubicar lo tratado en los capítulos anteriores, se hace un resumen del procedimiento de construcción del TGE en cada una de sus perspectivas. Tomando en cuenta que la primera perspectiva del TGE podría ser la financiera o la del cliente, en este capítulo se puntualiza cómo debería procederse en cada situación. Por cuanto la primera perspectiva ya dispone de su meta central, que es la meta nuclear del TGE, el procedimiento en esta dimensión no incluye la disertación sobre este elemento. A través de ejemplos, se detalla la manera de formular estrategias, inferir inductores y determinar indicadores en cada perspectiva. Dentro del acápite de elección de los indicadores se aborda por separado la productividad como el indicador más poderoso de la competitividad.

El capítulo 6 se concentra en la explicación de las relaciones y la integración de los cinco tejidos del TGE. Lo cual se ilustra mediante casos y ejemplos prácticos de cómo se construyen los tejidos de metas, restricciones, estratégico, indicadores y responsables. Igualmente, se describe cómo deben determinarse los elementos de control de cada uno de los indicadores. Al final se proponen aquellos criterios encaminados a obtener un TGE integrado.

Para efectos de preparar el sistema de incentivos, en el capítulo 7 se explica la manera de fijar metas específicas o patrones de comparación respecto de cada indicador y se desarrolla paso a paso la forma de calcular y distribuir los incentivos. También se advierten los riesgos y las oportunidades subyacentes en la eficacia de un sistema de incentivos y se señala cuáles son los criterios que deben considerarse para lograr que este sea realmente motivador. Para aclarar cada etapa del diseño del sistema de incentivos se recurre a un caso que se inicia con la construcción del TGE.

En el capítulo 8 se sugiere qué aspectos deben tomarse en cuenta para lograr que el TGE se aplique con éxito y se ajuste a la evolución del entorno. En esta sección se hace una síntesis de lo que representa un liderazgo integral y se ofrecen sugerencias para hacer más práctica la construcción del TGE.

Para apoyar la exposición se incluye, además, la bibliografía citada, un glosario referencial, una batería de preguntas de repaso y su solución y un listado de cuadros y gráficos.

Dos enseñanzas prácticas

Es importante destacar que la efectividad del TGE radica en su singularidad. Y esto lleva a romper con determinados prejuicios. Se cree que las brechas a favor de una organización o una unidad estratégica respecto de sus competidores o patrones de comparación se obtienen en el momento de formular estrategias. No es así. Una organización o una unidad estratégica deben buscar estar solas en todo lo que hagan. También deben tratar de definir metas diferentes y descubrir cuellos de botella no imaginados por los competidores. Es más, deben emplear métodos y aplicar políticas únicas, imposibles de copiar. Entonces, si una organización desea ser diferente, todo lo que se vea, huelga, escuche,

palpe y saboree dentro de ella debe ser distintivo. Esto requiere de un enfoque que lleve a colocar los elementos del TGE como puntos centrales de los debates de los directivos.

Finalmente, insistimos en que la responsabilidad por los resultados que se obtengan respecto de

los indicadores implica necesariamente poder de decisión. Nadie puede ser responsable de algún resultado si no contó con la autoridad para obtenerlo. Remarcamos también que, en la práctica, el poder se refleja en la autonomía para autorizar gastos o utilizar recursos, y que autonomía es la capacidad para decidir bien por sí mismo.