

Universidad del Cema
Maestría en Dirección de Empresas



Tesis

*El Balanced Scorecard y la cohesión cultural en las
corporaciones globales*

Autor: **Ing. Alejandro Ovejero**
Directora: **Ing. Alejandra Falco**

Octubre, 2000



El Balanced Scorecard y la cohesión cultural en las corporaciones globales

Indice

1. Objetivo.....	2
2. Globalización.....	3
2.1 Facetas de la globalización.....	3
2.1.1 La proximidad.....	3
2.1.2 La integración de operaciones.....	3
2.1.2 La actitud.....	3
2.2 Revisión histórica.....	4
2.3 Evolución de las empresas frente a la globalización	5
2.3.1 Primera etapa.....	5
2.3.1 Segunda etapa.....	5
2.3.1 Tercera etapa.....	5
2.3.1 Cuarta etapa.....	5
2.3.1 Quinta etapa.....	5
2.4 Evolución de la cultura organizacional hacia la quinta etapa.....	6
2.4.1 Qué es la cultura organizacional?.....	6
2.4.2 Desafío cultural que implica avanzar a la quinta etapa de evolución.....	6
2.4.3 Diferencias individuales.....	8
2.4.4 La búsqueda de la coherencia cultural.....	9
2.4.5 Uniformidad y diversidad.....	10
3. Balanced Scorecard.....	11
3.1 Descripción.....	11
3.2 El Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica.....	12
3.2.1 Clarificar y traducir la visión y la estrategia.....	13
3.2.2 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.....	13
3.2.3 Planificación y establecimiento de objetivos.....	13
3.2.4 Feedback y formación estratégica.....	14
3.3 Alineación estratégica a través del Balanced Scorecard.....	15
3.3.1 Programas de comunicación y formación.....	15
3.3.2 Programas de establecimiento de objetivos.....	16
3.3.3 Vinculación del sistema de incentivos.....	16
4. Aplicación del Balanced Scorecard al logro de la cohesión cultural: Conclusiones.....	18
5. Bibliografía.....	19



1 Objetivo

Las culturas corporativas se encuentran hoy frente a la poderosa fuerza de la globalización. La globalización implica una nueva actitud para ejercer la administración internacionalmente y conlleva el problema central de cómo mantener una coherencia en su cultura organizacional en todo lugar en el cual la corporación opere. Describiremos las ventajas del Balanced Scorecard como una poderosa herramienta de cohesión cultural que permite además aprovechar la riqueza que ofrece la diversidad.

Para ello, primeramente analizaremos el fenómeno de la globalización en los aspectos que nos interesan - qué es la globalización, su revisión histórica y la evolución de las empresas en este contexto- a fin de hacer una descripción de los desafíos que las corporaciones deben enfrentar con relación a su cultura organizacional. Seguidamente haremos una breve descripción de qué es un Balanced Scorecard y cómo puede ser utilizado a fin de lograr la alineación cultural corporativa necesaria para el éxito de las empresas globales.

2 Globalización

2.1 Facetas de la globalización

James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert¹ observan a la globalización como un fenómeno que se encuentra compuesto por tres factores interrelacionados: la proximidad, la integración de operaciones y la actitud. En conjunto, estas tres facetas de la globalización dan un marco a las relaciones complejas que enfrenta una corporación global.

2.1.1 La proximidad

La actual tecnología de las comunicaciones permite que la gente de todo el mundo comparta información oral, escrita o en video al instante. Esto hace que los individuos de las corporaciones estén trabajando mucho más próximos a una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y deban enfrentar diversas regulaciones gubernamentales y culturas nacionales. Con el propósito de subrayar esta nueva situación de lazos estrechos y escasa importancia de las distancias para el mundo actual de los negocios, Kenichi Ohmae² indica que las corporaciones deben suponer que todos sus clientes externos se encuentran en puntos equidistantes de sus organizaciones. Podemos extender este concepto a los clientes internos de la corporación: los individuos que componen la organización también se encuentran hoy día a segundos unos de otros gracias a los avances tecnológicos.

2.1.2 La integración de operaciones

La ubicación y la integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales forma parte de la globalización. Muchas empresas tienen sus sedes de diseño de producto en uno o varios países, sus centros de manufactura en otras regiones y distribuyen sus productos a clientes en todo el mundo. Esta práctica de llevar las operaciones de una organización a muchos países se denomina administración transnacional y constituye un factor clave en la globalización.

2.1.3 La actitud

La globalización impone una nueva actitud a la dirección estratégica: combina el interés por conocer el mundo que se encuentra más allá de las fronteras del país que dio origen a la corporación (apertura cultural) y la disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global (apertura estratégica). Los escenarios estratégicos y culturales difieren para las empresas que operan en el ámbito de una región o nación y aquellas que operan a nivel global y por ello se asumen actitudes directivas diferentes.

Como veremos a continuación, la actitud de las empresas ha cambiado con el tiempo: la forma de entender sus responsabilidades operativas y estratégicas no es la misma en una corporación hace veinte años que en el tiempo presente.

¹ J.Stoner, E.Freeman, D.Gilbert, 1996, pp 138-141

² K Ohmae, 1991, pág. 13-24

2.2 Revisión Histórica

Los negocios internacionales existen desde tiempos inmemoriales. Los primeros grandes comerciantes de la antigüedad, los fenicios, llevaban sus mercaderías a toda la cuenca del Mediterráneo. No obstante, las empresas multinacionales no comenzaron a existir hasta el siglo XIX. En ese entonces, sociedades como General Electric, Ciba, Nestlé, Siemens y Unilever habían empezado a invertir en instalaciones fabriles en el extranjero.

Cuando finalizó la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos era el único país importante que no había sido devastado por la guerra. Durante ésta, el tamaño de la economía estadounidense se había prácticamente duplicado y dicho país tenía el dominio económico, político y militar a nivel mundial. Gracias a ello, muchas empresas estadounidenses empezaron a realizar cuantiosas inversiones directas en industrias primarias en el exterior, como por ejemplo en la minería y la industria del petróleo. El desarrollo tecnológico y el diseño de productos de las multinacionales estadounidenses seguían enfocados hacia el mercado interno: el resto del mundo era considerado por éstas como fuente de materias primas, mano de obra de bajo costo y mercados complementarios.

A mediados de los años cincuenta, las compañías de Estados Unidos empezaron a realizar importantes inversiones directas en instalaciones fabriles en el extranjero. En los sesenta, las empresas de servicios de dicho país – bancos, compañías de seguros – fueron las que se expandieron al extranjero. Conforme fue mejorando la situación de los países de Europa y Japón, la producción interna de dichos países prosperó y con el tiempo, los productores de esas naciones se expandieron más allá de sus fronteras nacionales y entraron también al ruedo internacional. Aunque inicialmente estos productores dependieron en buena parte de tecnología estadounidense, los costos más bajos les dieron una ventaja competitiva con el tiempo. De esta manera, también pudieron ir tomando la iniciativa para desarrollar y mejorar su tecnología y esto aumentó su competitividad en el mercado internacional.

Las Empresas de Europa Occidental - industrias de productos químicos, neumáticos, productos farmacéuticos – empezaron a constituir y adquirir filiales estadounidenses a finales de los años sesenta. Lo mismo hicieron los conglomerados japoneses, sobre todo durante los años ochenta, cuando trataron de circunvalar las leyes proteccionistas que les impedían el acceso al mercado estadounidense. Con objeto de reducir sus costos de producción, las compañías japonesas y estadounidenses también empezaron a invertir en instalaciones en países en vías de desarrollo.

La economía global es hoy una realidad. La forma de comercio internacional ha cambiado drásticamente en los últimos años, a raíz del surgimiento de la Comunidad Europea, los cambios en la antigua Unión Soviética y Europa Occidental y el desarrollo de sólidos mercados en China, Corea y otras naciones emergentes. En este mercado global, las organizaciones deben luchar por captar mercados en el extranjero y defender sus mercados nacionales contra la competencia extranjera. Y es en este contexto en el que las corporaciones han debido ir desarrollándose y adaptándose a los desafíos que las nuevas situaciones les han ido planteando.

2.3 Evolución de las empresas frente a la globalización

Como hemos visto en el punto anterior, la situación internacional de las empresas ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Podemos comprender esta evolución de las corporaciones a través del modelo de Kenichi Ohmae³. De acuerdo a Ohmae existen cinco etapas de evolución en el proceso que las compañías siguen para implantar un modelo de operación genuinamente mundial.

2.3.1 Primera etapa

Esta etapa está constituida fundamentalmente por las actividades exportadoras de compañías esencialmente nacionales que se inician en nuevos mercados mediante convenios con mayoristas o distribuidores locales. Ningún recurso propio es utilizado fuera del país de origen en la fabricación, diseño, relaciones comerciales o colocación de los productos o servicios en los mercados denominados de ultramar. La única intención es tener una nueva salida para los productos o servicios que se comercializan principalmente en el mercado nacional.

2.3.2 Segunda etapa

En esta etapa, la compañía considera que el mercado extranjero resulta atractivo y decide tomar un control más cercano de las actividades comerciales. Para ello se hace cargo directamente de las actividades de distribución que antes dejaba en manos de mayoristas o representantes locales.

2.3.3 Tercera etapa

Conforme se consolida la participación en los mercados extranjeros, comienza a ser rentable el desarrollo de otras actividades en estos mercados clave. Así, la compañía sede empieza a transferir parte de sus operaciones de producción, marketing y ventas al extranjero en pos de un beneficio económico.

2.3.4 Cuarta etapa

Es durante esta etapa que la corporación adquiere la calidad de inmigrada. Se apoya en un sistema de negocios completo que incluye las funciones de investigación y desarrollo e ingeniería. Esta etapa obliga a los directivos a duplicar en un nuevo entorno los dispositivos, sistemas y enfoques operativos que les dieron buenos resultados en su mercado de origen nacional. La casa matriz debe ofrecer servicios de soporte en funciones como personal y finanzas a todas las operaciones en el extranjero.

2.3.5 Quinta etapa

En esta etapa es donde se establece una verdadera transición organizacional: las compañías desnacionalizan sus operaciones y crean un sistema de valores compartido por todos los empleados de la corporación, sin distingos de cuál sea la ubicación del empleado. Este sistema de valores debe reemplazar a la orientación proveniente del país

³ Ibid., pág. 65-79

de origen que hasta ese momento mantenía la cohesión corporativa. Las mejores organizaciones operan de esta manera y dedican buena parte de su atención a definir sistemas de personal que resulten neutrales para todos los países en los cuales se opera. En esta estructura, no importa dónde se encuentran los individuos y además éstos siempre pueden comunicarse entre sí con sus colegas de otra parte del globo. Esto se logra implantando el sistema de valores compartido, lo que lleva su tiempo⁴.

2.4 Evolución de la cultura organizacional hacia la quinta etapa

2.4.1 Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización⁵. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por sus miembros principales o puede haberse desarrollado por sí sola a lo largo del tiempo. La cultura organizacional rodea y afecta a todos los eventos que ocurren en una corporación y a su vez se ve afectada por los sucesos que ocurren en dicha organización.

De acuerdo a Davis y Newstrom⁶, la cultura organizacional es vital para el éxito por varias razones. Por una parte, ofrecen una identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que la corporación es. Por otro lado, es una importante fuente de estabilidad y continuidad para las empresas, brindando una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ofreciéndoles un importante contexto para los hechos que de otro modo parecerían confusos. Por último, la cultura organizacional contribuye a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas: transmiten una visión y suelen premiar a los individuos más productivos dentro de ese contexto cultural. Estos individuos son identificados por la cultura organizacional como un modelo a seguir.

De aquí que sea tan importante la cohesión cultural: el grado de coherencia e integración cultural a lo largo de la organización es indispensable para que las empresas globales lleguen al éxito.

Las culturas organizacionales son de naturaleza estable pues, por lo general, cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo. Excepciones a esta condición pueden ocurrir cuando una crisis mayor amenaza a una empresa, cuando dos organizaciones se fusionan (lo que requiere de una cuidadosa combinación de ambas para evitar un choque cultural) o cuando debe enfrentarse a un salto o cambio importante entre las etapas antes descriptas (véase 2.3).

⁴ Ibid., pág. 73-78

⁵ A. Bandura, *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall Inc., 1977

⁶ K. Davis, J. Newstrom, 1999, pág. 111-115

2.4.2 *Desafío cultural que implica avanzar a la quinta etapa de evolución*

A medida que una empresa va evolucionando hacia la quinta etapa debe enfrentarse a varios desafíos. Nos centraremos en los desafíos culturales internos cuya gran importancia ha sido ya mencionada.

Según K.Omahe “A muchas compañías, incluso a aquellas con décadas de experiencia internacional – y quizá más a estas últimas –, les ha sido muy difícil deshacerse de la forma tradicional de organización multinacional dominada por la oficina matriz. Las costumbres no son fáciles de desarraigar”⁷. Ohmae plantea que el hábito de centrar todas las decisiones en una casa matriz que define como “centro del universo”, es una práctica errada común. Las subsidiarias locales, a pesar de estar más cerca de los clientes, no por ello dejan de ser consideradas “ciudadanas de segunda”. Bajo esta óptica, se considera como su principal propósito servir a la oficina matriz, enviándole flujos de efectivo y recibiendo a cambio los recursos que la casa matriz considera que deben tener. A ninguna subsidiaria se le ocurría pensar que en verdad era la casa matriz quien debía servirles a ellas. El lenguaje y la cultura corporativa en general reflejan tales realidades: “Por muy multinacionales que fuesen las líneas de negocios de una compañía, ésta siempre tenía operaciones *nacionales* (en el país de origen, claro está) y operaciones *internacionales* (en cualquier otra parte)”⁸.

De acuerdo a Ohmae, a medida que las corporaciones pasan por las etapas no surge un reto para esta orientación de centro. Aún en la cuarta etapa, donde las compañías establecen una posición de auténticas “inmigradas” en los mercados clave del extranjero, no aparece la necesidad para cambiar esta orientación. La experiencia demostraba que en todos los mercados se podía copiar exactamente el sistema de negocios en su totalidad sin poner en duda cuál era el papel de la casa matriz.

El cambio se da cuando se intenta hacer el ingreso en la quinta etapa. “La capacidad de una compañía para atender a los clientes locales de los diferentes mercados de todo el mundo, con una auténtica perceptividad de sus necesidades propias y del carácter mundial de su sector industrial, depende de su habilidad para instaurar en su seno un nuevo equilibrio organizacional...Lo que hace que esta orientación sea tan difícil de lograr no es la complejidad organizacional que requiere...En el fondo, el problema es psicológico, *una cuestión de valores*”⁹. Lo que Ohmae resalta es que en esta quinta etapa, los vínculos se establecen de individuo a individuo, sin importar dónde cada uno se encuentre. Ya no es válida la concepción de que cada operación deba pasar a través de la casa matriz, sino “a través de un conjunto de valores compartidos. Por encima de la identidad nacional, de la afiliación local, del ego alemán, italiano o japonés, por encima de todo está el compromiso con una misión única, unificada y mundial...la identidad del país de origen debe ceder paso a la identidad corporativa”¹⁰. Esta identidad compartida por todos los empleados de la corporación, independientemente de dónde se encuentren en el mundo, es lo que definimos como cohesión cultural de una empresa global.

⁷ K.Ohmae, 1991, pág. 73

⁸ Ibid., pág. 73

⁹ Ibid., pág. 73

¹⁰ Ibid., pág. 74-75

Ya no se debe pensar en que la compañía para la que se trabaja es una empresa alemana que intenta vender sus autos en Estados Unidos, Argentina o donde el individuo trabaje. La compañía para la que se trabaja es Mercedes Benz o Volkswagen. Los clientes que se atienden son personas que saben valorar estos productos en cualquier parte del mundo. La misión del empleado de la empresa es quizá, ofrecerles la mejor calidad o seguridad al volante o un mayor valor. El país donde se originaron las operaciones no es ya importante. Lo que interesa es el compartir valores universales con los colegas de la propia empresa de cualquier parte del globo.

Esta evolución hacia la quinta etapa se puede dar en forma paulatina con el curso de los años. Hay algunos elementos formales que pueden fomentarla. Resulta clave no distinguir entre operaciones nacionales o internacionales, no hablar de subsidiarias y compartir un lenguaje y una visión del mundo. Hace falta estar convencido profundamente de que las personas de una corporación trabajan en distintos entornos nacionales pero que no “pertenecen” a ellos, sino a la corporación. Esta pertenencia debe fomentarse, tanto en asuntos importantes como triviales. Las evaluaciones, expectativas, calificaciones, niveles de talento de los empleados deben ser equivalentes en cualquier parte del mundo: tiene que existir una verdadera homogeneidad cuando se hable del personal. Sin embargo, existen importantes diferencias individuales que atentan al logro de la cohesión cultural.

2.4.3 *Diferencias individuales*

Existen importantes contrastes entre culturas respecto de las actitudes, valores y opiniones de los empleados, los cuales influyen en la manera de actuar de éstos en el trabajo. En una investigación sobre las culturas nacionales de 60 países Hofstede identificó 5 dimensiones principales que explican las agudas diferencias entre empleados¹¹.

- a) *Individualismo/Colectivismo*: Las culturas que enfatizan el individualismo tienden a acentuar derechos y libertades individuales, a poseer redes holgadas y a prestar considerable atención a la dignidad personal (ej.: Estados Unidos). El colectivismo acentúa mayormente el grupo y valora la armonía entre los miembros. Las opiniones individuales se subordinan al bienestar grupal (ej.: Japón).
- b) *Distancia de poder*: Se refiere a la convicción de que existen sólidos y legítimos derechos de toma de decisiones que distinguen a los administradores de los empleados. Esta costumbre es más frecuente en países asiáticos y sudamericanos. Por el contrario, en Estados Unidos y los países escandinavos no se cree ciegamente que los administradores están siempre en lo cierto.
- c) *Elusión de la incertidumbre*: Los empleados de algunas culturas valoran la claridad y se sienten muy bien cuando reciben instrucciones específicas de sus supervisores. Son quienes poseen un alto nivel de elusión de la incertidumbre y prefieren evitar la ambigüedad en el trabajo (Grecia, Portugal, Bélgica). Hay empleados que prefieren y pueden prosperar en condiciones de mayor incertidumbre, asociada con

¹¹ Geert Hofstede, “Cultural Constraints in Management Theories”, Academy of Management Executive, febrero de 1993, pp. 81-94

una mayor libertad (Estados Unidos, Irlanda).

- d) *Masculinidad/Femineidad*: Las sociedades masculinas definen los roles de género de forma tradicional y estereotipada, valoran el comportamiento asertivo y la adquisición de riqueza (Japón). Las sociedades femeninas tienen puntos de vista más amplios sobre la gran variedad de roles que hombres y mujeres pueden desempeñar. Conceden gran valor a las relaciones interpersonales, la atención a los demás y el equilibrio entre la vida familiar y laboral (países escandinavos).
- e) *Orientación temporal*: Algunas culturas acentúan valores como la necesidad de prepararse para el futuro, la importancia del ahorro y los méritos de la persistencia (Japón, China). Otras culturas acentúan el presente, con la necesidad de cumplir además con obligaciones sociales históricas (Francia, Rusia).

2.4.4 La búsqueda de la coherencia cultural

Hemos visto que para llegar a ser una empresa verdaderamente globalizada, el mayor desafío interno de las compañías es lograr la coherencia cultural corporativa. Dos de las herramientas que las empresas utilizan para lograr que sus empleados compartan los valores alineados con la identidad corporativa son la selección y la capacitación.

En relación la selección de personal, las empresas atentas a la búsqueda de la coherencia cultural suelen contratar a sus empleados con base en sus valores. En Estados Unidos, Toyota utiliza un proceso de contratación exhaustivo¹², el cual permite a la empresa detectar los posibles trabajadores que cuentan con el tipo de habilidades que la empresa necesita; a saber, la habilidad para resolver problemas y para relacionarse. Estas habilidades son compatibles con los valores básicos de la empresa. El proceso de contratación sigue este lineamiento:

- a) Diseñar un proceso de selección exhaustivo.
- b) Seleccionar a los empleados que tengan valores compatibles con los de la empresa.
- c) No centrarse solamente en los conocimientos para el trabajo o las habilidades técnicas, sino tratar de ajustar los valores de esa persona con los de la empresa.
- d) Ofrecer siempre explicaciones veraces y realistas de qué significado tendrá trabajar en la empresa y qué entraña aceptar el empleo.
- e) Utilizar la autoselección en todo momento del proceso.

En cuanto a la capacitación, esta herramienta puede utilizarse en dos etapas de la relación con el empleado: antes de la contratación y luego de la misma. La idea es similar en ambos casos: se trata de imbuir a los empleados los valores de la empresa. En el primero, se intenta que el empleado tenga de antemano los lineamientos básicos necesarios del trabajo que deberá realizar. En el segundo, el esfuerzo está centrado en unir y alinear los distintos valores de los empleados, que en general han ido evolucionando por caminos diferentes.

En un esfuerzo por superar las diferencias culturales inherentes a la economía global,

¹² J.Stoner, E.Freeman, D.Gilbert, 1996, pág. 140

Gillette Corporation¹³ ha desarrollado un programa de capacitación de calidad para asegurarse la oferta de especialistas globales. Bajo este programa, Gillette detecta y entrevista a los mejores alumnos de universidades conocidas en los distintos países donde opera y los envía a un programa de capacitación de 18 meses (los primeros 6 meses en su país de origen y luego un año en Boston). De esta manera, Gillette compensa las diferencias que encuentra en los conocimientos y valores de sus nuevos empleados en el mundo.

Estas dos herramientas buscan la uniformidad de valores. Sin embargo, muchas veces el intento por uniformizar los valores individuales mediante estas herramientas tiene un efecto colateral indeseado: la pérdida de uno de los elementos más ricos que provee la globalización, es decir, la diversidad.

2.4.5 Uniformidad y diversidad

Taylor Cox¹⁴ sostiene varios argumentos en favor de la diversidad de culturas sociales en las compañías. Entre ellos, plantea que los grupos de personas con diferentes antecedentes pueden ser más creativos que los grupos con antecedentes homogéneos y uniformes. Agrega que además pueden en general resolver los problemas de mejor manera.

Señala asimismo que los miembros del equipo deben tener conciencia de las posibles diferencias de actitud de los demás y que debe haber una base de valores compartidos en torno a los cuales las personas puedan expresar sus diferencias.

En conclusión, lo deseable es entonces conseguir que una organización tenga empleados que *compartan los valores de la corporación* (Kenichi Ohmae) sin que por ellos dejen de tener *valores individuales diversos* (Taylor Cox).

Robert S. Kaplan y David P. Norton comenzaron a desarrollar hacia 1990 una herramienta de gestión de múltiples aplicaciones posibles: el Balanced Scorecard. En las páginas siguientes describiremos esta herramienta en los aspectos que son de interés a los fines del presente trabajo y estableceremos sus relaciones con el doble objetivo señalado en el párrafo anterior.

¹³ Ibid., pág. 156

¹⁴ Taylor H.Cox y Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, vol.5, Núm. 3, agosto de 1991, pág. 47

3 *Balanced Scorecard*

3.1 *Descripción*

De acuerdo a sus creadores, el Balanced Scorecard (BS)“...proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.¹⁵

La medición de la actuación se realiza desde cuatro perspectivas en equilibrio:

- a) Finanzas
- b) Clientes
- c) Procesos internos
- d) Aprendizaje y crecimiento

Estas cuatro perspectivas aseguran que, por una parte, se sigan tomando en cuenta los indicadores financieros tradicionales (indicadores de la actuación pasada), pero por otra parte agrega además inductores de actuación futura.

Las perspectivas se encuentran en balance: existe un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. De esta manera esta herramienta permite el monitoreo no sólo de los resultados financieros sino también del progreso en la creación de capacidades que serán necesarias para el crecimiento futuro.

El BS pone énfasis en el hecho de que los indicadores deben formar parte del sistema de información para los empleados independientemente del nivel de la organización en que éstos se encuentren. Así, “*los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones*; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.”¹⁶

La utilidad del BS va más allá de lo táctico u operativo. Norton y Kaplan señalan que los ejecutivos de las empresas han descubierto que les permite eliminar la desconexión entre el desarrollo y formulación de la estrategia y su puesta en práctica o implantación.¹⁷

3.2 *El Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica*

Las empresas innovadoras utilizan al BS como un sistema de gestión estratégica a largo plazo, apoyándose en las mediciones de las cuatro perspectivas para llevar a cabo cuatro

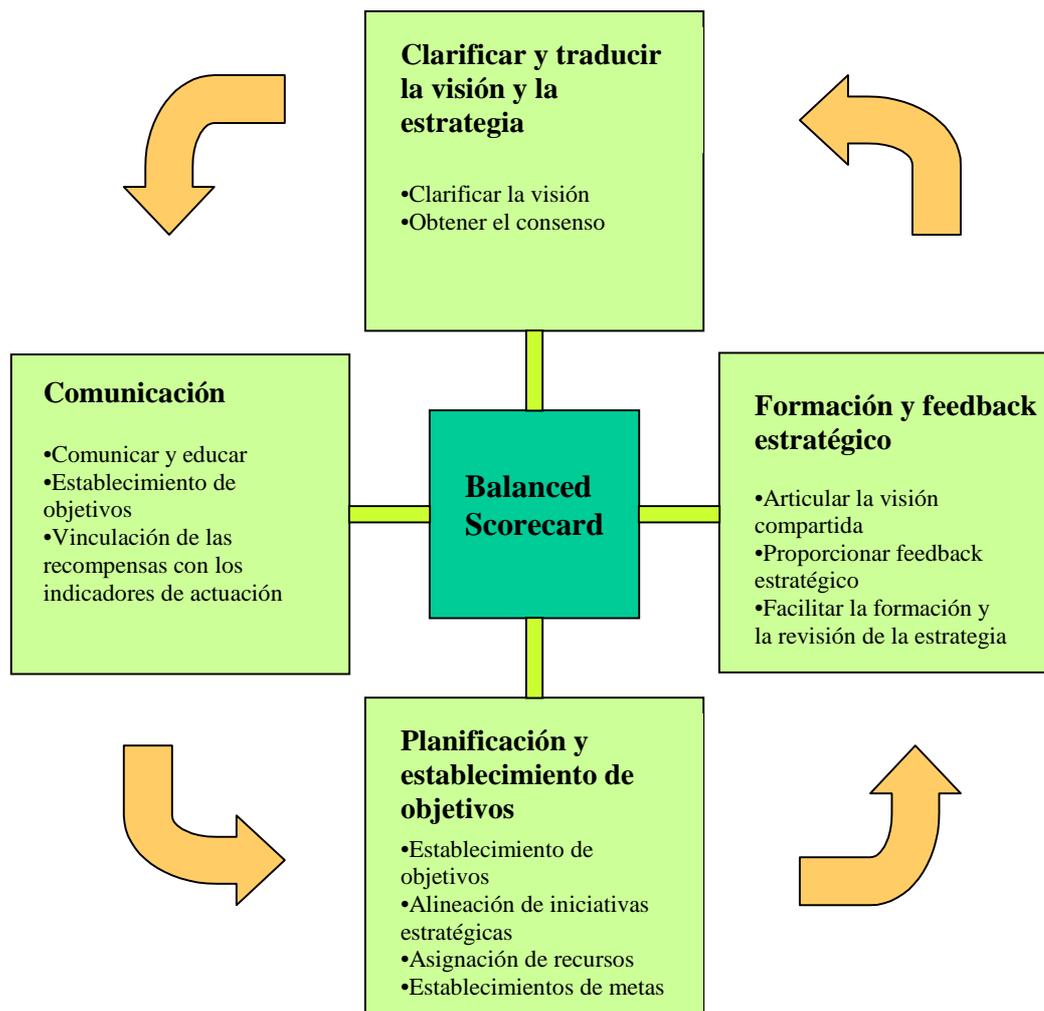
¹⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, pág 14

¹⁶ Ibid., pág. 21

¹⁷ Ibid., pág 205

procesos de gestión decisivos:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar y establecer objetivos.
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica.



A continuación haremos una descripción de estos cuatro procesos, centrándonos en los puntos a), b) y d), ya que éstos se encuentran íntimamente relacionados con la problemática que nos atañe.

3.2.1 Clarificar y traducir la visión y la estrategia

El proceso de construcción de un BS clarifica los objetivos estratégicos e identifica los inductores críticos. De acuerdo a la experiencia de Kaplan y Norton¹⁸ nunca un equipo de gestión ha alcanzado un consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos, aún si es el caso de equipos armónicos en organizaciones claramente gestionadas. El motivo central que encuentran es la diferente historia funcional y la cultura de la organización. Los ejecutivos, al tender a realizar sus carreras dentro de una sola función provocan que esas mismas funciones tengan un dominio de las prioridades. “Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en empresas que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.”¹⁹

La construcción de un BS pone entonces en evidencia la falta de consenso pero a la vez, contribuye a la solución del problema. Durante el mismo proceso de construcción se crea un modelo compartido del negocio, al que todos los altos ejecutivos han contribuido. De aquí que los objetivos del BS se convierten en una responsabilidad conjunta de dichos ejecutivos, sirviendo de marco organizativo para los principales procesos de gestión.

3.2.2 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos del BS y sus objetivos pueden ser comunicados a todos los empleados de la corporación mediante los diversos sistemas de comunicación disponibles en la empresa: videoconferencias, e-mail, publicaciones internas, Intranet y tableros de anuncios. Esta comunicación tiene el propósito de lograr *que todos los empleados tengan en claro los objetivos críticos* que deben alcanzarse a fin de que la estrategia de la corporación tenga éxito. Una vez que los miembros de toda la organización comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia de cada unidad de negocios que a su vez apoyarán la estrategia global de la compañía.

De esta manera, gracias a la eficaz comunicación de las medidas del BS, *todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados*.

3.2.3 Planificación y establecimiento de objetivos

El proceso de planificación y establecimiento de objetivos permite a la organización cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, así como también identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados. Asimismo, permite establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros. De esta forma se realiza una integración entre los objetivos de corto y largo plazo.

¹⁸ Ibid., pág 25

¹⁹ Ibid., pág 25

3.2.4 *Feedback y formación estratégica*

El BS actúa como una herramienta que permite recibir feedback sobre la estrategia implementada y comprobar la veracidad de las hipótesis sobre las que dicha estrategia está basada. El equipo ejecutivo puede vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si fuera necesario, realizar los cambios apropiados.

El proceso de formación estratégica (3.2.1) comienza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. Los indicadores que se miden ayudan a la traducción de conceptos con frecuencia complicados a una forma más clara y precisa.

El proceso de comunicación y alineación (3.2.2) moviliza a todos los individuos a realizar acciones para lograr objetivos corporativos. “ El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Balanced Scorecard introduce sistemas de pensamiento dinámico. *Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.*”²⁰

El proceso de planificación y establecimiento de objetivos (3.2.3) define los objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la organización a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Comparando estos objetivos con los niveles actuales se obtiene el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas están destinadas a llenar. De esta manera, el BS favorece el cambio.

Por sí solos, los tres procesos que acabamos de describir no son suficientes. El proceso lineal de establecer una visión y una estrategia, comunicar y vincular la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización y alinear las iniciativas y acciones de la organización para conseguir objetivos estratégicos a largo plazo constituyen un ejemplo de feedback en un solo bucle: en este camino, el objetivo sigue siendo constante. Los desvíos de los resultados planeados no hacen que se cuestione si los resultados planeados siguen siendo deseables o si los métodos son apropiados: son considerados defectos que hay que corregir para hacer que la organización retorne a la senda deseada.

En general, las estrategias a seguir en la era de la información no pueden ser lineales como acabamos de describir. La estrategia planificada, aunque se inicie con la mejor información y conocimientos disponibles, puede luego de un tiempo no resultar apropiada o válida para las condiciones que en ese entonces. En un entorno que cambie en forma constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. “Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización. Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.”²¹ De aquí que las organizaciones

²⁰ Ibid., pág 29

²¹ Ibid., pág 30

necesiten el feedback de doble bucle. Este aprendizaje surge cuando los directivos cuestionan sus supuestos subyacentes y cuestionan la validez de la continuidad de sus hipótesis estratégicas. Para ello éstos necesitan disponer de feedback e información. Un BS adecuadamente construido articula la teoría del negocio basándose en relaciones de causa-efecto e incluyendo estimaciones de tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del propio BS. Con una cuantificación de este tipo, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis. El resultado puede reafirmar la estrategia actual o poner de relieve la necesidad de una nueva estrategia. En cualquier caso, el BS habrá estimulado el aprendizaje respecto a la viabilidad y validez de la estrategia. El proceso de recolección de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial. Este proceso de formación y feedback estratégico completa el bucle representado en la página 12.

3.3 Alineación estratégica a través del Balanced Scorecard

La puesta en práctica de una estrategia comienza por lograr el involucramiento de la gente que debe ejecutarla, los empleados. Para ello, se deberá compartir la estrategia y visión de largo plazo con dichos empleados. Una forma de hacerlo es a través del BS. “Las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia compartirán su estrategia y visión a largo plazo - incorporada en el BS de la unidad de negocio- con ellos, y los animarán de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales puedan alcanzar la visión y la estrategia. Este feedback implica a los empleados en el futuro de la organización y les alienta a formar parte de la formulación e implementación de su estrategia. En un mundo ideal, cada una de las personas de la organización ...*comprenderían la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el gran panorama. El Balanced Scorecard permite una alineación de esta clase*”²²

Para poder lograr esta alineación se utilizan tres mecanismos:

- a) Programas de comunicación y formación
- b) Programas de establecimiento de objetivos
- c) Vinculación del sistema de incentivos

3.3.1 Programas de comunicación y formación

La comunicación a los empleados de la visión y estrategia de la organización tiene como objetivo crear una concientización y promover conductas. La comprensión del BS incrementa la comprensión de cada individuo sobre la estrategia de la organización y elevar la motivación para actuar de forma que se consigan los objetivos estratégicos. Un programa continuado y consistente para formar a la organización con respecto a los componentes de la estrategia es la base de la *alineación de la organización*.

²² Ibid., pág 213

3.3.2 *Programas de establecimiento de objetivos*

La comunicación de los objetivos e indicadores del BS es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia pero no es por sí solo suficiente. Los indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización. Por desgracia los indicadores no financieros como la satisfacción al cliente son difíciles de descomponer en elementos de menor nivel. “El BS puede aquí hacer una contribución única ya que está basado en un modelo de actuación que identifica los inductores de la estrategia al más alto nivel. La estructura del BS de relaciones vinculadas causa-efecto puede ser utilizada para guiar la selección de los indicadores y objetivos del nivel más bajo que serán consistentes con la estrategia del más alto nivel.”²³

El concepto central es que un modelo de actuación integrada que define los inductores de la actuación estratégica a diferentes niveles de la corporación debe ser utilizado como la estructura central para fijar las metas de todos los niveles de la organización. Así el BS puede ser traducido a un cuadro de mando vinculado para los departamentos, equipos y empleados individuales.

3.3.3 *Vinculación del sistema de incentivos*

De acuerdo a Kaplan y Norton²⁴ muchas empresas enfrentan el dilema de cómo vincular sus sistemas formales de compensación con las medidas del BS. En la actualidad las empresas siguen diferentes estrategias para determinar el momento de vincular sus sistemas de compensación con los indicadores. Para que el BS cree un cambio cultural, la compensación de incentivo debe estar conectada a la consecución de los objetivos del BS.

Una consideración importante a realizar surge del reconocimiento que el incentivo es un ejemplo de motivación extrínseca, en el que los individuos actúan porque se les ha dicho lo que han de hacer o bien porque se les recompensará por conseguir metas que les han sido claramente definidas. Si bien la motivación extrínseca es importante puede ser inadecuada por sí sola para animar una solución de problema verdaderamente creativa y una toma de decisiones innovadora. La motivación intrínseca – que los empleados actúen siguiendo sus creencias y preferencias personales- conduce a una mayor creatividad e innovación en la solución de problemas.²⁵

El BS es una herramienta flexible que permite la motivación intrínseca: la motivación intrínseca existe cuando los objetivos y acciones de los empleados son consistentes con la consecución de los objetivos e indicadores de la organización y en muchos casos “la articulación clara de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio en un BS, con vinculación con los inductores asociados con la actuación, ha permitido que muchos individuos puedan ver, con frecuencia por primera vez, los vínculos entre lo que ellos hacen y los objetivos a largo plazo de la organización. En lugar de comportarse como

²³ Ibid., pág 226

²⁴ Ibid., pág 231

²⁵ Ibid., pág 235



automatas, con primas ligadas a alcanzar o sobrepasar las metas en la actuación de sus tareas individuales, los individuos pueden ahora identificar las tareas que deberían estar realizando excepcionalmente bien para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.”²⁶ De esta manera, el grado de alineación que se puede lograr entre las tareas individuales y los objetivos corporativos, genera la motivación intrínseca tantas veces deseada. Según Kaplan y Norton, este alineamiento entre las tareas individuales y los objetivos generales crea una motivación intrínseca aún sin ser necesario que se ligue a dichas tareas con los incentivos de forma explícita.²⁷

²⁶ Ibid., pág 235

²⁷ Ibid., pág 235

4 Aplicación del Balanced Scorecard al logro de la cohesión cultural: Conclusiones

Hemos visto que a medida que las compañías arriban a la quinta etapa en su proceso de globalización deben enfrentar varios retos en relación a su cultura organizacional (2.4.2). De acuerdo a lo señalado anteriormente, K.Ohmae indica la necesidad de lograr que los empleados de la corporación compartan y hagan “propios los valores, los estándares y las expectativas comunes...el acuerdo interno con los valores, la meta y la misión.”²⁸

Una organización que aplique el BS podrá lograr un alto grado de alineamiento que, como Ohmae señalaba, era necesario para el paso a la quinta etapa. Cada empleado sabrá cuál es la estrategia de la corporación si ésta se encuentra debidamente comunicada (3.3.1); esta estrategia estará integrada a sus objetivos (3.3.2); y no sólo eso, si no que se sentirá internamente incentivado y estará alineado con la organización (3.3.3). *En suma, el BS es una herramienta que puede ser utilizada para lograr la cohesión cultural si es aplicada adecuadamente.*

Por otra parte, si bien el BS proporciona una serie de medidas de actuación que nos permiten traducir la misión y la estrategia de la corporación, no indica cuál es la mejor manera de lograr los resultados deseados. Los empleados tendrán objetivos e indicadores de nivel más bajo que estarán relacionados con los objetivos e indicadores de niveles más altos (3.3.2). Al sentirse incentivados a seguir la estrategia de la compañía a través de sus objetivos personales, no estarán siendo dirigidos a una serie de procedimientos para lograr los resultados deseados: tendrán la libertad necesaria para poder alcanzar dichos resultados de forma innovadora (3.3.3). De esta manera, *la diversidad de recursos humanos* que la organización posee y que según T. Cox permite la solución de problemas en forma más creativa (2.4.5) no sólo no se ve disminuida, sino que *es indirectamente incentivada*. De hecho, si utilizamos los conceptos de T. Cox, el proceso de feedback que es tan necesario a la hora de implementar el BS en una compañía (3.2.4) podrá resultar mucho más rico en el ámbito de la diversidad

Por lo anteriormente expuesto, proponemos al Balanced Scorecard como una herramienta posible para lograr la cohesión cultural en una compañía global permitiendo además el aprovechamiento de uno de los recursos que la globalización provee: la diversidad.

²⁸ K.Ohmae, 1991, pág. 76



5 *Bibliografía*

- [1] Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”, Editorial Gestión 2000, 2000
- [2] Ohmae, Kenichi “El mundo sin Fronteras – Poder y Estrategia en la Economía Entrelazada”, McGraw Hill, 1991
- [3] Davis, Keith, Newstrom, John W., “Comportamiento humano en el Trabajo”, McGraw Hill, 1999
- [4] Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr., Daniel, R. “Administración”, Prentice Hall, 1996