



Programa Made Promoción 2002

EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GERENCIAMIENTO:
SU VINCULACION CON UN PROGRAMA DE DIRECCION HOSHIN

Autor: Sebastián Blanklejder

Profesor: Ing. Alejandra Falco

EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GERENCIAMIENTO:
SU VINCULACION CON UN PROGRAMA DE DIRECCION HOSHIN

INDICE

1 BALANCED SCORECARD – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 1.1 Introducción**
- 1.2 Procesos**
 - 1.2.1 Traducción de la Visión**
 - 1.2.2 Comunicación y conexión**
 - 1.2.3 Planificación del Negocio**
 - 1.2.4 Retroalimentación y Aprendizaje**
- 1.3 Requisitos para su implementación**
- 1.4 Actividades de apoyo al BSC**
 - 1.4.1 Comunicación y educación**
 - 1.4.2 Fijación de objetivos**
 - 1.4.3 Conexión de recompensas con medidas de performance**
- 1.5 Aprendizaje estratégico**

2 DIRECCION HOSHIN

- 2.1 Introducción**
- 2.2 Objetivos**
- 2.3 Componentes de la gestión Hoshin**
- 2.4 Procedimientos para resolución de problemas**
- 2.5 Fases de la Gestión Hoshin**
 - 2.5.1 Fase 1- Planificaciones Estratégica (Proactiva)**
 - 2.5.2 Fase 2 – Despliegue Hoshin**
 - 2.5.3 Fase 3 – Control de mediciones**
 - 2.5.4 Fase 4 – Verificación y acción (Acción reactiva)**
- 2.6 Diagnóstico del Presidente**

3 CONCLUSIONES

- 3.1 Consideraciones sobre Balanced Scorecard**
- 3.2 Consideraciones sobre Gestión Hoshin**
- 3.3 Similitudes**
- 3.4 Diferencias**

1 - BALANCE SCORECARD – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 Introducción

Numerosos estudios llevados a cabo en diversas empresas han determinado que resulta más importante la capacidad para ejecutar una estrategia que la definición de la estrategia en sí misma. Dicho de otra manera, resulta erróneo pensar que lo único que hace falta para tener éxito es contar con una estrategia adecuada.

Una encuesta llevada a cabo entre consultores de empresas indicó que sólo el 10% de las estrategias formuladas correctamente eran aplicadas con éxito.

¿Cuál es entonces la causa por la cual algunas organizaciones enfrenten problemas al momento de llevar a la práctica estrategias correctamente formuladas?

Las estrategias de las organizaciones son cada vez más dinámicas y cambiantes, no obstante las herramientas para medirlas no.

En una economía preponderantemente industrial, las empresas creaban valor a partir de sus activos materiales, sometidos a una cierta transformación física. Hacia 1982, los activos tangibles representaban el 62% del valor de mercado de las organizaciones industriales (según un estudio de Brookings Institution). Diez años más tarde esta proporción descendió hasta un 38%, mientras que estimaciones más actuales indican que los activos tangibles representan en nuestros días entre el 10 al 15% del valor de mercado de las empresas.

Teniendo en cuenta lo expuesto se puede comprender que la creación de valor de las empresas pasa cada vez más por la gestión de estrategias con base en el conocimiento desplegado por los activos intangibles de la empresa, tales como las relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Durante los tiempos de las empresas en las cuales predominaban los activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones en materiales, propiedades, instalaciones y equipos de las empresas. Sin embargo, en nuestros días, cuando los activos intangibles son la fuente más importante de ventaja competitiva, surge la necesidad de contar con herramientas que puedan describir los activos basados en conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos generan.

Las organizaciones modernas requieren un nuevo tipo de sistema de gestión, diseñado para ejecutar la estrategia, no la táctica.

Hoy en día, las empresas suelen operar a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que se hallan mucho más cerca del cliente. Es en estas organizaciones en las cuales se reconoce que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, tanto de las unidades de negocio como de las áreas de apoyo estén alineados y vinculados con la misma. Asimismo, debido a los rápidos cambios tecnológicos, de competidores como así también regulatorios, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Las empresas de hoy requieren de un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, como así también procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información y retroalimentación sobre ella.

Para que una empresa sea exitosa, la estrategia debe ser parte fundamental del trabajo diario de todos los componentes de la organización.

El basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión llevaba a las empresas a cometer muchos errores.

Los indicadores financieros son datos tardíos, que informan sobre las consecuencias de acciones pasadas. El confiar exclusivamente en indicadores financieros puede dar lugar a comportamientos cortoplacistas, sacrificando la creación de valor a largo plazo.

¿Cuáles son entonces los indicadores apropiados de los resultados futuros? Obviamente aquellos que nos permiten “medir la estrategia”.

El BALANCED SCORECARD (en adelante BSC) o CUADRO DE MANDO INTEGRAL es una herramienta para gestionar la estrategia, o sea una herramienta para hacer frente al 90% de los fracasos. El BSC complementa los indicadores financieros tradicionales con criterios de medición de performance orientados a tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento.

Debemos ver al BSC no como un reemplazo de los indicadores financieros sino como su complemento.

No obstante, podemos también considerar el BSC como un nuevo sistema de gerenciamiento estratégico. Utilizado de esta manera, el BSC evidencia las deficiencias en los sistemas de gerenciamiento tradicionales, básicamente a través de la dificultad de estos para relacionar las estrategias de largo plazo con las acciones de corto plazo. Es común observar que muchas compañías ponen énfasis sólo en medidas financieras de

corto plazo, no considerando el largo plazo, situación que a menudo genera serias limitaciones en el desarrollo de las estrategias.

1.2 Procesos

El BSC permite a la empresa contemplar cuatro nuevos procesos gerenciales, los cuales, ya sea juntos o separados, contribuyen a relacionar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

1.2.1 Traducción de la Visión

El primer proceso, definido como “TRADUCCION DE LA VISION” facilita a los gerentes la obtención de un consenso general de la empresa en relación a la visión corporativa y la estrategia. Para que los colaboradores de una organización actúen en consecuencia, estas manifestaciones deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos y medidas, y consensuados por todos los ejecutivos deben describir la ruta hacia el éxito de largo plazo.

1.2.2 Comunicación y conexión

El segundo proceso, “COMUNICACION Y CONEXION” permite a los gerentes comunicar la estrategia en todas direcciones y relacionar la misma con objetivos departamentales e individuales.

Tradicionalmente, cada departamento de la organización es evaluado por su rendimiento financiero y los objetivos individuales están ligados a los objetivos financieros de corto plazo.

El BSC permite a los gerentes asegurarse que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y por ende los objetivos departamentales e individuales estén alineados a la misma.

1.2.3 Planificación del Negocio

El tercer proceso, “PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO” permite a las empresas integrar los negocios con sus correspondientes planes financieros.

Cuando los gerentes utilizan los indicadores y definiciones del BSC como una herramienta para asignar recursos y establecer prioridades, pueden hacer foco, emprender y coordinar las mejores iniciativas dirigidas a la consecución de los objetivos estratégicos de largo plazo.

1.2.4 Retroalimentación y Aprendizaje

El cuarto proceso, “RETROALIMENTACION Y APRENDIZAJE”, le otorga a las empresas la capacidad para ejercer lo que se denomina **aprendizaje estratégico**.

Con el BSC en el centro del sistema gerencial, una compañía puede monitorear los resultados de corto plazo desde las tres perspectivas adicionales (clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y evaluar la estrategia a la luz de los resultados recientes. El BSC por consiguiente permite a las empresas modificar las estrategias reflejando de esta forma un aprendizaje en tiempo real.

1.3 Requisitos para su implementación

Toda implementación de BSC exige un alto consenso por parte de la alta gerencia, de modo tal de poder traducir la visión en términos que tengan sentido y significado para toda la empresa, básicamente por el hecho de que la visión deberá ser compartida por toda la organización.

Una amplia participación de todos los gerentes en la creación del BSC puede llevar tiempo, pero ofrece varias ventajas, tales como:

- La información de un mayor número de gerentes es incorporada a los objetivos
- Los gerentes logran una mejor comprensión de los objetivos estratégicos de largo plazo
- A mayor participación se fortalece el compromiso por alcanzar los objetivos.

No obstante esto, la participación de un mayor número de gerentes es sólo el primer paso en el relacionamiento de acciones individuales con objetivos corporativos.

1.4 Actividades del apoyo al BSC

El BSC da a conocer las intenciones de la compañía, tanto para con los accionistas como para con los clientes; pero para alinear los rendimientos individuales de los empleados con la estrategia corporativa, esta herramienta se apoya en tres actividades:

1.4.1 Comunicación y educación

Para implementar cualquier estrategia se comienza con educar a aquellos que deberán ejecutarla. El BSC se basa en una amplia comunicación y difusión de la misma a través de un programa dirigido a todos los empleados, que contenga la descripción de la estrategia como así también los objetivos críticos a ser alcanzados.

El alcanzar objetivos financieros de corto plazo no resulta ser una medida satisfactoria, cuando otros indicadores pueden mostrar que la estrategia a largo plazo no fue todavía implementada.

1.4.2 Fijación de objetivos

La mera preocupación por los objetivos organizacionales, sin embargo no es medida suficiente para cambiar el comportamiento de muchos individuos. De alguna manera, los objetivos estratégicos y medidas de alto nivel deberán ser traducidos en objetivos y medidas para unidades operativas e individuos.

1.4.3 Conexión de recompensas con medidas de performance

El relacionar las compensaciones de los empleados con el BSC ha contribuido a alinear los desempeños individuales con la estrategia organizacional.

Quienes utilizan el BSC seleccionan las medidas de progreso considerando para ello las cuatro perspectivas presentadas y fijando objetivos para cada una de ellas. Luego determinan qué acciones los guiarán hacia los objetivos y establecen a continuación los “hitos” de corto plazo. Estos últimos actuarán como los indicadores de progreso a través de los diferentes pasos estratégicos que se hubieran seleccionado.

1.5 Aprendizaje estratégico

Muchas compañías operan en un medio turbulento y aplican estrategias complejas que, aunque válidas cuando fueron propuestas pueden quedar rápidamente desactualizadas. En medio de este entorno, en el cual se entremezclan amenazas y oportunidades, las empresas deben ser capaces de desarrollar un proceso de retroalimentación y aprendizaje, de modo tal de poder llevar a cabo súbitos cambios en sus teorías y supuestos.

En este contexto surge la necesidad de poner en práctica el denominado “aprendizaje estratégico” consistente en recoger las respuestas y reacciones de la empresa, testear las hipótesis en las cuales se basara la estrategia y realizar los ajustes necesarios.

El BSC provee a la empresa de tres elementos esenciales para llevar a cabo el aprendizaje estratégico:

- a) Articula la visión compartida de la empresa, esto es definir claramente y en términos operativos los resultados a los que la empresa en su conjunto desea arribar

- b) Provee un sistema de retroalimentación estratégica. La estrategia de negocio puede ser vista como un conjunto de hipótesis con relaciones que responden a un esquema de causa – efecto. El sistema de retroalimentación estratégico debe ser capaz de probar, validar y modificar las hipótesis que forman parte de la estrategia de una unidad de negocios.
- c) Facilita una revisión de la estrategia, lo cual resulta esencial para el aprendizaje estratégico. Tradicionalmente las discusiones se centran en la performance pasada y en explicaciones acerca de por qué los objetivos financieros no fueron alcanzados. El BSC, a través de su planteo de causa-efecto entre los rendimientos y los objetivos, permite a las empresas y sus unidades de negocios llevar a cabo sesiones periódicas de revisión a los fines de evaluar la validez de las estrategias y la calidad de sus acciones.

El BSC provee un marco de referencia para gerenciar la implementación de la estrategia, mientras que al mismo tiempo permite a la estrategia por sí misma evolucionar en respuesta a cambios del mercado, de la competencia y tecnológicos.

2 - DIRECCION HOSHIN

2.1 Introducción

Esta metodología, cuya denominación completa es “Hoshin Kanri” puede ser traducida al castellano de diversas maneras: “Gerenciamiento por políticas”, “Planificación Hoshin” o “Despliegue de políticas”, aunque posiblemente la forma más acertada de traducirla es como “despliegue de medios para alcanzar los objetivos”, aunque todavía esta interpretación puede adolecer de fallas que impiden capturar todo el potencial de esta herramienta.

Hoshin en japonés significa metal brillante; brújula o simplemente señalar una dirección; mientras que Kanri significa gerenciamiento o control.

La dirección Hoshin es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la corporación de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo.

La dirección Hoshin, bien difundida a través de las empresas japonesas a partir de los años 60 pasó a ser uno de los principales componentes de la Gestión de Calidad Total (TQM).

2.2 Objetivos

Los principales objetivos de Hoshin son:

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos.
- Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno

Del análisis de los objetivos se desprende que todo trabajo responde a una naturaleza dual, en la cual se alternan la rutina y la innovación. Un elemento común tanto a la rutina y a la innovación es la necesidad del trabajo en equipo.

Es deseable que en los niveles más altos de la organización se dedique más tiempo a la innovación y creación y menos tiempo a las tareas rutinarias, mientras que a medida que uno descende de nivel, esta relación se invierte.

La gestión Hoshin involucra fuertemente a la alta gerencia y sería impensable su implementación sin un fuerte compromiso de ésta.

2.3 Componentes de la gestión Hoshin

Partiendo de la base de que los planes y visión corporativas a medio y largo plazo deben ajustarse en función de los cambios del entorno, los Hoshins anuales se desarrollan a partir del plan a mediano plazo.

Cada Hoshin incluye los siguientes cinco elementos:

- Declaración de resultados deseados para el año próximo
- Medios
- Sistemas métricos para medir el progreso
- Valores meta para el sistema de mediciones
- Plazos

Los Hoshins anuales de alto nivel (generados desde la cima de la empresa) se despliegan hacia abajo en cascada por toda la organización, por ende se desarrollan metas secundarias, medios para alcanzarlas y sistemas para mensurarlas, todo ello bajo la coordinación e integración de los Hoshins de alto nivel. A medida que se va descendiendo, cada Hoshin se vuelve más específico, aunque conserva el formato.

El paso siguiente consiste en establecer un plan de control mediante mediciones para supervisar mensualmente el cumplimiento de los objetivos y para adoptar las medidas correctivas que fueren necesarias.

Una vez desplegados los Hoshins y puestos en práctica los controles, se ejecutan los planes.

Llegado el momento de planificar el siguiente año, se deberán analizar los datos disponibles sobre los medios utilizados como así también los logros conseguidos de modo tal de poder determinar los aspectos a mejorar en el siguiente ciclo, adoptándose las acciones apropiadas

2.4 Procedimientos para resolución de problemas

La dirección Hoshin incluye ciertos procedimientos de resolución de problemas, proactivos, reactivos y de control.

En la fase proactiva, los planes de medio y largo plazo se ajustan en función de los cambios en el entorno, generando esto un proceso de diagnóstico y mejora en el sistema de dirección.

La fase reactiva puede definirse como un ciclo PDCA, del inglés PLAN – DO – CHECK – ACT, el cual se traduce como PLANIFICAR – EJECUTAR – VERIFICAR – ACTUAR.

- a) PLANIFICAR: desarrollar los Hoshins anuales de alto nivel, desplegarlos a través de toda la organización y desarrollar un plan para controlarlos estableciendo mediciones
- b) EJECUTAR: las acciones y trabajos
- c) VERIFICAR: el logro o no de los Hoshins y sus razones (errores en la definición o en la implementación)
- d) ACTUAR: decidir lo que hay que mejorar el año próximo

La fase de control se pone en práctica a lo largo del año

Las fases reactivas, proactivas y de control pueden solaparse. Las dos primeras al definir los hoshins anuales de alto nivel. La reactiva y de control se solapan al momento de realizarse mediciones para supervisar la acción a lo largo del año, siendo la fase de control la parte ejecución de la fase reactiva.

A lo largo de la gestión Hoshin se ponen en práctica varios ciclos PDCA.

En primer lugar se lleva a cabo un ciclo PDCA en la porción de control de la dirección Hoshin. A continuación existe un ciclo PDCA reactivo anual y también hay otro ciclo

PDCA externo que se inicia con el plan a medio y largo plazo, seguido por el despliegue anual y la ejecución, y después por el diagnóstico (Verificación) y la acción para mejorar el sistema. Estos tres ciclos PDCA son consistentes con la meta global de la corporación.

2.5 Fases de la Gestión Hoshin

2.5.1 Fase 1- Planificación Estratégica (Proactiva)

La dirección Hoshin implica un mecanismo sistemático para calcular la diferencia entre lo que se hace y lo que debe hacerse, determinando qué mejoras son necesarias y asegurando que las soluciones descendan en cascada por toda la organización de modo que cambie el trabajo diario de todos.

Lo que necesita hacer una corporación lo dicta el pasado, el entorno y la visión del futuro. La porción reactiva del ciclo PDCA trata lo que ha sido, mientras que la porción proactiva se enfrenta con el entorno y la visión del futuro.

Una vez que la empresa conoce lo que es necesario, debe coordinar personas y tareas en función de las contribuciones precisas para las necesidades descubiertas.

Hoshin da al personal las herramientas necesarias para cambiar el modo de trabajar.

Para llevar a cabo la porción proactiva, o sea la parte que trata el futuro se propone llevar adelante el método de planificación de Ackoff, denominado “Planificación hacia atrás” que consta de los siguientes pasos:

- a) Análisis de situación: identificamos problemas y oportunidades
- b) Planificación de fines: diseñamos el futuro deseado, tanto la estructura como los sistemas de gestión (idealizado)
- c) Planificación de medios: definimos los medios para hacer posible el futuro deseado.

2.5.2 Fase 2 – Despliegue Hoshin

Una vez determinado el Hoshin anual basándose en el pasado y el futuro, el mismo deberá ser desplegado por toda la organización.

En esta etapa existen tres aspectos a ser tenidos en cuenta:

- a) Evitar cualquier abstracción
- b) Basar el despliegue en hechos y análisis
- c) Desplegar sistemas de medición para evaluar la puesta en práctica de los medios y el logro de objetivos

2.5.3 Fase 3 – Control de Mediciones

Cada uno de los Hoshins desplegados incluye un medio métrico y un objetivo. Las mediciones son comparadas con el objetivo

A lo largo del año se suelen supervisar los resultados y el empleo de los medios para tomar de ser necesario las acciones correctivas correspondientes. Este proceso es conocido como el ciclo SDCA, similar al ciclo PDCA, a excepción de la letra S que se refiere al estándar.

El sistema de mediciones y objetivos puede indicarnos si la imposibilidad de obtener el resultado deseado se debe a un funcionamiento deficiente de los medios previstos o en el hecho de que los medios no se han puesto en práctica según lo planificado.

Los medios de medición permiten supervisar y controlar los procesos, incluso el proceso de cambiar procesos.

Es en esta fase en la cual la integración del trabajo diario adquiere gran relevancia. Es necesario verificar si el trabajo diario de las personas está realmente integrado con los requisitos de los Hoshins de alto nivel, de no ser así, hay que modificarlo de inmediato.

Deben correlacionarse los Hoshins a los que tiene que servir la persona en particular, con los componentes que sustentan los objetivos de su trabajo diario, debiendo agregarse de ser necesario nuevas tareas para satisfacer los objetivos Hoshin.

Una vez puesto en práctica el control basado en mediciones, cada persona podrá supervisar sus propias actividades. Cada uno deberá asegurar el cumplimiento del proceso apropiado y por ende el logro de los resultados deseados. Por lo tanto, cada colaborador puede poner en práctica su propio ciclo PDCA.

2.5.4 Fase 4 – Verificación y Acción (Acción Reactiva)

Una vez preparado el Plan anual (P - Planificar) y desplegado y puesto en práctica (D - Ejecutar), es el momento de verificar las posibles debilidades del plan o de su ejecución (C - Chequear) y de actuar apropiadamente para influenciar el plan del año siguiente (A - Actuar).

La instancia de Chequeo implica descubrir porqué el proceso planificado no logra los resultados deseados.

Podemos analizar la marcha del trabajo utilizando métodos de mejora reactiva, como por ejemplo los 7 pasos QC para analizar la diferencia entre el plan y la realidad, determinándose así las principales causas de las diferencias. Puede ocurrir que las

diferentes partes del plan no han sido puestas en práctica o tal vez sí se llevaron a cabo pero no han generado el resultado previsto.

El paso de Acción implica por lo tanto decidir qué partes del proceso hay que mejorar en el siguiente ciclo. Esto nos retrotraerá a las fases de Planificación y Ejecución (PD) ya descritos.

2.6 Diagnóstico del Presidente

Cómo parte superior del modelo de la dirección Hoshin se halla el denominado Diagnóstico del Presidente, siendo este paso parte de la fase proactiva del modelo.

Cada año el presidente de la empresa evalúa metódicamente las actividades de dirección Hoshin de cada división o área funcional. Este proceso incluye las siguientes etapas:

- Entrega al presidente de un informe de situación elaborado por el grupo a ser auditado
- Visita al grupo a diagnosticar por parte del presidente, junto a un equipo de diagnóstico y de ser necesario consultores externos.
- Elaboración de un resumen de puntos fuertes y débiles observados durante la visita del presidente
- Discusión “in situ” de las observaciones
- Un mes después el equipo de diagnóstico elabora un informe de seguimiento incluyendo todos aquellos puntos a ser mejorados por el grupo auditado.
- Planificación por parte del presidente y del staff sobre cómo mejorar el proceso de diagnóstico para el siguiente ciclo de planificación

Al implantarse la dirección Hoshin, el presidente debe visitar toda la empresa, para luego continuar visitando cada sitio. Estas visitas son la tarea presidencial más importante de la dirección Hoshin y no pueden delegarse

El diagnóstico del presidente persigue los siguientes objetivos:

- Producir una concientización acerca de la importancia en el cumplimiento de los plazos por parte de las personas involucradas, reforzando indirectamente los ciclos PDCA anuales de las divisiones o áreas funcionales, toda vez que la fecha es anunciada con un año de anticipación, de modo tal que todos los involucrados en este proceso conocen que las mejoras tendrán que estar terminadas para la fecha establecida.

- El diagnóstico del presidente guiará a las divisiones sobre dónde y cómo tienen que reforzar sus sistemas de mejora de la calidad.
- El diagnóstico anual le otorga al presidente la oportunidad de poner de manifiesto su liderazgo personal de la TQM.
- El diagnóstico presidencial forma parte del propio proceso de aprendizaje del presidente

3. CONCLUSIONES

3.1 Consideraciones sobre BSC

En la actualidad, las estrategias son tan dinámicas que obligan a toda la organización a adoptar un conjunto nuevo de valores y prioridades.

Es por ello que el proceso de construcción de un BSC también crea un marco de referencia para llevar adelante diferentes programas organizacionales de cambio. Estas iniciativas, tales como reingeniería, empowerment, y sistemas de calidad total, entre otras prometen generar resultados aunque también competir entre todas ellas para lograr la atención de los recursos escasos, incluyendo el más escaso de todos: el tiempo y el interés de la alta gerencia.

Es importante destacar entonces que cualquier otra iniciativa no compite con el BSC, sino que resulta ser una consecuencia del mismo.

Una vez definida la estrategia e identificados los procesos clave, el BSC ejerce una influencia sobre los gerentes para que a través de una mejora o reingeniería de los procesos más críticos alcancen con éxito la estrategia organizacional. Esta es tal vez la manera más clara de describir la forma en que el BSC alinea la acción con la estrategia. Es por ello que muchos definen al BSC como una herramienta traductora de la estrategia.

Para entender mejor este proceso de relacionar la estrategia con acciones, podemos decir que el mismo consiste en establecer objetivos específicos de corto plazo. Es en esta etapa cuando los gerentes se basan en el método tradicional de presupuestación, aunque incorporan objetivos no sólo financieros sino también relacionados con clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Al final del proceso de planificación del negocio, los gerentes deberían haber fijado los objetivos de largo plazo que deseen alcanzar con relación a las cuatro perspectivas del BSC, asimismo deberían haber identificado las iniciativas estratégicas requeridas y distribuido y asignado todos los recursos necesarios para alcanzar tales iniciativas.

A continuación se exponen consideraciones vertidas por ejecutivos de diversas empresas en las cuales se ha llevado a cabo un proceso de implementación de BSC:

“El cuadro de mando integral nos ayudó a mejorar nuestra comunicación y a aumentar nuestra rentabilidad” (Brown & Root Energy Services’ Rockwater Division)

“El cuadro de mando nos ha permitido ir más allá de los indicadores financieros y concentrarnos en aquellos factores que crean valor económico” (Chemical (Chase) Retail Bank).

Del análisis de experiencias de la vida real es curioso observar cómo cada una de las organizaciones que ejecutaron estrategias de una manera exitosa, utilizaron los mismos recursos físicos y humanos que previamente habían producido resultados desastrosos. Estas estrategias se ejecutaron con los mismos productos, las mismas instalaciones, los mismos empleados y los mismos clientes. La diferencia fue motivada por un nuevo equipo de la alta dirección que usaba el cuadro de mando integral para centrar todos los recursos organizativos en una nueva estrategia. El BSC hizo posible que estas empresas construyeran un nuevo tipo de sistema de gestión, basado en tres dimensiones:

1. Estrategia: describieron y comunicaron la estrategia de forma comprensible y aplicable. No se puede aplicar una estrategia que no puede ser descripta, además, a diferencia de las finanzas, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia.
2. Enfoque: cada recurso y actividad de la empresa debe estar alineado con la estrategia.
3. Organización: el BSC debe proporcionar la lógica y el diseño para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales

3.2 Consideraciones sobre Gestión Hoshin

Hoshin es a menudo traducido como política, pero en realidad se refiere a algo más importante a alcanzar, como la visión o la dirección a largo plazo de la compañía.

Hoshin Kanri es un método diseñado para capturar y concretar tanto los objetivos como así también las principales ideas sobre el futuro y las diversas posibles maneras de transformarlas en realidad. En síntesis, integrar todas las actividades de una organización con sus objetivos a largo plazo.

El gran cúmulo de tareas y eventos diarios y la presión por los resultados no pueden prevalecer por sobre los planes estratégicos, mejor dicho las actividades de corto plazo son determinadas y gerenciadas por estos planes.

Hay un continuo proceso de chequeo para asegurarse que lo que se realiza diariamente refleja las intenciones, los objetivos y la visión que la compañía acordó perseguir. Por ende, tanto la planificación como el despliegue son piezas fundamentales de la dirección Hoshin.

Hoshin es uno de los pilares de TQM, traducida como Gerenciamiento de la Calidad Total; aunque en el Japón se utiliza la denominación TQC, Control de la Calidad Total para describir y entender el despliegue que ha alcanzado en las empresas el control de calidad, así como el compromiso por la calidad como una estrategia de cada compañía.

El relacionamiento entre TQC y Hoshin es evidente, este último actúa como el adhesivo que arrastra al TQC hacia una metodología basada en una colección de herramientas de control.

En el centro de TQM se ubica el ciclo PDCA. Este ciclo forma también parte del núcleo de Hoshin Kanri, aunque con un nuevo orden.

Hoshin Kanri comienza con el ciclo C - Chequear, entonces PDCA se convierte en CAPD.

Por lo tanto, el chequear el estado actual de las actividades de una empresa se convierte entonces en motor del proceso Hoshin. Entonces cada vez que se lleva a cabo este proceso de chequeo, un nuevo despliegue de objetivos y medios para alcanzarlos se lleva a cabo en cada nivel organizacional.

Podemos decir que con la ejecución del ciclo CAPD, (que incluye herramientas para el control de la calidad), se establece un vínculo estrecho con la estrategia de la empresa a través de Hoshin.

Conceptualmente y en sintonía con otras disciplinas desarrolladas en empresas japonesas, se vislumbra en Hoshin una marcado énfasis por los procesos y las técnicas, por sobre los resultados.

La dirección Hoshin impulsa el logro de resultados mediante el control del proceso.

Sarv Singh Soin, de Hewlett-Packard ofrece la siguiente perspectiva de la dirección Hoshin¹:

Puede que se plantee la siguiente cuestión, ¿Porqué tenemos que adoptar la

¹ Shiba, Shoji, 1995, p. 452-453

planificación hoshin?. Después de todo, es muy similar al MBO (Gerenciamiento por Objetivos), y hemos tenido éxito con éste”. Mientras el MBO tiene muchos puntos fuertes, tiene también muchas debilidades. Por ejemplo, hay una conexión relativamente débil entre estrategia y ejecución, no existe un proceso de planificación detallado; no se hacen esfuerzos por lograr un consenso o éste es insuficiente; la jerarquía de objetivos, aunque evidente en teoría, puede no existir en realidad; finalmente y como más importante, no hay un entramado para un procedimiento de revisión formalizado que supervise y asegure el éxito.

Por otro lado, la planificación Hoshin tiene todos los puntos fuertes del MBO y algunos más y ninguna de sus debilidades. La fuerza de la planificación Hoshin es que es un proceso sistemático y estrictamente acoplado. Sin embargo exige mucho más esfuerzo y consenso que el MBO, pero es un método que ayuda a centrar los esfuerzos y unificar los puntos de vista de todo el equipo directivo.

Todo el proceso está diseñado para asegurar el éxito. En un análisis final, la planificación Hoshin puede considerarse un proceso MBO más maduro.

3.3 Similitudes

Producto del análisis de ambas herramientas, surgen las siguientes similitudes:

Procesos

- Ambas disciplinas hacen hincapié en los procesos, demostrando tener un valor fundamental ya desde sus etapas de diseño e implementación. Tanto BSC como Hoshin despliegan los objetivos de la empresa en objetivos individuales e impulsan a las personas hacia su logro. Aunque ambas herramientas se centren en procesos, también prestan atención a los resultados. El énfasis en los procesos no significa dar lugar al fracaso en resultados. Estos procesos son continuos.

Comunicaciones

- El BSC y la Gestión Hoshin ponen de manifiesto un fuerte énfasis en las comunicaciones, logrando un mejor entendimiento entre los actores del proceso. La gestión de Recursos Humanos, que adquiere cada vez mayor reconocimiento y relevancia en las organizaciones modernas, no en vano recomienda maximizar los

esfuerzos por las comunicaciones efectivas. Vemos que BSC y Hoshin se basan en comunicación, al buscar alinear y traducir la estrategia de modo de poder diseminarla a través de todos los niveles de la empresa.

- Es común observar que en estas organizaciones todos los empleados deben comprender la estrategia y realizar su trabajo cotidiano de manera tal de poder contribuir con el éxito de la misma. Ya no hablamos de dirigir de arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo. Este concepto está fuertemente ligado con una comunicación eficiente a través de todos los niveles de la organización, no obstante puede chocar con algunas posturas tradicionales en las cuales existe temor a que las informaciones útiles se filtren a la competencia. Las empresas exitosas hacen caso omiso a esto y argumentan que de poco sirve que los competidores conozcan su estrategia, toda vez que lo importante es poder llevarla a cabo. Asimismo ninguna empresa puede aplicar su estrategia si la misma no es bien conocida.
- Si hablamos de comunicación también debemos destacar que tradicionalmente lo que se suele transmitir son los objetivos, comunicados en cascada de arriba hacia abajo, cuando lo correcto es comunicar la totalidad de la estrategia. Los colaboradores y departamentos de niveles más bajos pueden así desarrollar sus propios objetivos a la luz de las prioridades más amplias. Ambas herramientas se centran en traducir la estrategia a términos operativos.

Compromiso

- A los fines de establecer los canales de comunicación debe existir en la empresa un compromiso de todos los individuos hacia un total involucramiento y comprensión del rol que cada empleado juega dentro de este proceso de mejora continua.

Estrategia

- Las empresas basadas en la estrategia utilizan el BSC o el Hoshin para colocar a esta en el centro de sus proceso de gestión.

Involucramiento

- No podemos dejar de mencionar algo tal vez demasiado obvio, pero a menudo descuidado, el involucramiento de la alta dirección en estos procesos. No basta con

que un gerente con buenas intenciones desee implementar un BSC o Hoshin; si la dirección de la organización no está convencida de la utilidad de estas herramientas, las mismas fracasarán. La experiencia ha demostrado que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo.

Trabajo en equipo

- La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización y también requiere un trabajo en equipo para coordinarlos. La aplicación de una estrategia requiere una atención y una concentración continuas en las iniciativas de cambio y en los resultados, comparándolos con los esperados. Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados revolucionarios se perderá. Ambas herramientas basan sus éxitos en la participación de todos los empleados.
- Ambas herramientas se basan en una **actitud sinérgica**. Las organizaciones cuentan con varios sectores, unidades de negocios y departamentos, cada uno de ellos con estrategias individuales. Para que la actividad de la organización sea más que la suma de las partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.

Formas de trabajo

- Muchos podrán considerar al BSC y a Hoshin como nuevas herramienta con un fin determinado, pero las mismas son más que eso, tienden a establecer nuevas formas de trabajo, de comunicación, de medición de performance y de establecimiento de incentivos. De esta manera se permite a las empresas que lo adoptaron enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y también sus recursos financieros con la estrategia organizacional.

Retroalimentación

- La aplicación de estas metodologías obliga a una revisión continua de los objetivos y los medios para alcanzarlos. Descubrimos la existencia de sistemas de “retroalimentación” o “Feedback” que deben descomponer y expandir los flujos de

información, ya sean descendentes, ascendentes, horizontales y cruzados, comunicando e interpretando los objetivos y sus medios para llevarlos a cabo, así como el despliegue de los mismos. Estos procesos de retroalimentación se dan en todos los niveles para evaluar el progreso en términos de la estrategia.

Componentes de la Calidad Total

- Cómo una herramienta propia de TQM, Hoshin, menciona en su metodología y recomienda la utilización de otras componentes de la Calidad total tales como Diagramas de “causa-efecto” también denominado de Ishikawa o espina de pescado para elaborar los medios específicos para el logro de los objetivos (esto constituye el despliegue vertical del hoshin). Asimismo cuando nos referimos a las claves de la gestión, Hoshin recomienda enfocar los pocos temas vitales, pudiéndose utilizar a tales fines un Diagrama de Pareto. En el caso de BSC, el mismo incluye medidas financieras y no financieras las cuales deben responder a relaciones de causa y efecto, utilizándose para la determinación de las mismas el diagrama de Ishikawa o espina de pescado

3.4 Diferencias

Involucramiento del Presidente

- Si bien hemos comentado acerca de que el involucramiento de la alta dirección resulta fundamental en ambas herramientas, Hoshin hace una descripción taxativa en este aspecto. A diferencia de otras situaciones, el presidente escucha y ve lo que realmente sucede. Esta ventaja resulta muy importante ya que muchas veces los subordinados prefieren evitar hablar de los problemas y algunos presidentes no se sienten inclinados a escuchar dificultades. En el caso del BSC, si bien también se basa en el involucramiento de los máximos ejecutivos, quien adquiere un rol fundamental es el “Líder del proyecto” cuya principal función es la de convertirse en el timonel. Para ello deberá ser respetado, contar con amplios conocimientos y mucha energía. Mientras mantiene a todo el grupo focalizado, también deberá ser miembro de los equipos de trabajo.

Aspectos culturales

- Resultan importantes de destacar ciertas diferencias culturales que influyen en los escenarios de aplicación de estas herramientas de gestión. Del análisis de las

estructuras de las empresas japonesas en comparación con sus pares de los Estados Unidos, los presidentes en Japón tienen una menor autoridad relativa respecto a vicepresidentes y directores de división que sus colegas de Estados Unidos. Conforme una encuesta llevada a cabo por Kogure, analizadas 1980 empresas de los Estados Unidos y Japón, en las primeras existe mayor formalización, concentración de autoridad en los niveles superiores y sistematización de los sistemas de planificación de la dirección. Asimismo, las empresas americanas eran también fuertes en aspectos relacionados con la dirección interfuncional. Por ende, en las empresas japonesas surge la necesidad de establecer un sistema formal de despliegue de políticas desde los niveles superiores a los inferiores.

Las empresas japonesas no tienen líneas claramente definidas de autoridad, ya que forma parte de la esta cultura apreciar los modos suaves en estos aspectos.

Las empresas japonesas prefieren un sistema de abajo-arriba y sus sistemas de dirección Hoshin han sido desarrollados consecuentemente con ello; es por ello que este sistema incluye una metodología explícita de negociación entre niveles.

Por lo expuesto, Hoshin incluye un importante componente abajo-arriba para modificar las políticas arriba-abajo iniciales.

Para concluir con este comparativo, resulta llamativo como dos herramientas fruto de diferentes culturas y estilos de trabajo han sido puestas en práctica en forma exitosa y tal vez sin saberlo, con tantos aspectos en común.

Deseo plantear el desafío de analizar la posibilidad de realizar una simbiosis que combine lo mejor de cada una de ellas; del BSC su foco acerca de cómo implementar una estrategia, mientras que de Hoshin su capacidad y dinamismo para adecuar una organización a los permanentes cambios.

Bibliografía

- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System.” En: Harvard Business Review. Boston, January February 1996, p.75-85.
- Kaplan, Robert S; Norton, David P. “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.” En: Harvard Business Review. Boston, January February 1992, p.64-72
- Kaplan, Robert S; Norton, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando integral para implantar y gestionar su estrategia. España, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2001.
- Shiba, Shoji; Graham, Alan; Walden, David. TQM: Desarrollos Avanzados. Cuatro revoluciones en el pensamiento sobre dirección. TGP Hoshin. Madrid (España); Productivity Press, 1995
- Akao, Yoji. Hoshin Kanri. Policy Deployment for Succesful TQM. U.S.A; Productivity Press, Inc., 1991

Nota: se agradece el aporte brindado por el Profesor Enrique Yacuzzi en el tema Hoshin.