

PROHIBIDA
SU REPRODUCCIÓN



Harvard Business Review
América Latina

Medir la disposición estratégica de los activos intangibles

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

Febrero 2004

Reimpresión R0402C-E

Analizar y evaluar cuán preparadas están las personas, los sistemas y la cultura de una empresa para llevar a cabo la estrategia de la organización abre una oportunidad real revolucionaria.

Medir la disposición estratégica de los activos intangibles

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

• CUÁN VALIOSA ES UNA CULTURA CORPORATIVA que permite a los empleados entender y creer en la misión, visión y valores fundamentales de la organización? ¿Cuál es el beneficio de invertir en un sistema de gestión del conocimiento o en una nueva base de datos de clientes? ¿Es más importante mejorar las destrezas de todos los empleados o centrarse sólo en aquellos que están en unas pocas posiciones clave?

Medir el valor de ese tipo de activos intangibles es el santo grial de la contabilidad. En muchas empresas otorgan más valor a las destrezas de los empleados, los sistemas de tecnologías de la información (TI) y la cultura organizacional que a los activos tangibles. A diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible. Si los ejecutivos hallasen una forma de calcular el valor de sus activos intangibles, podrían medir y gestionar de manera mucho más fácil y precisa la posición competitiva de la empresa.

Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Al contrario de los activos financieros y físicos, las personas valoran de modo diferente un mismo activo intangible. Un pozo de petróleo, por ejemplo, tiene casi el mismo valor para un minorista que para una corporación petrolera, porque llegado el caso cualquiera de los dos podría venderlo con facilidad. Pero una fuerza laboral con un profundo sentido del servicio y de la satisfacción del cliente tiene mucho

más valor para el minorista que para la petrolera. Además, a diferencia de los activos tangibles, los intangibles casi nunca generan valor por sí mismos. Necesitan combinarse con otros activos. Las inversiones en TI, por ejemplo, tienen poco valor si no se complementan con programas de entrenamiento e incentivos de recursos humanos (RH). Y a la inversa, muchos programas de entrenamiento de RH tienen poco valor si no se complementan con herramientas tecnológicas. Si la organización quiere aprovechar todo su potencial, las inversiones en TI y RH deben ser integradas y estar alineadas con la estrategia corporativa. Cuando la empresa separa funciones como RH y TI, suele terminar con silos de especialización técnica que compiten entre sí. El departamento de RH lucha por más cursos de formación mientras el de TI presiona por la adquisición de nuevo hardware y software.

Es más, los activos intangibles rara vez afectan de manera directa el desempeño financiero. Más bien, funcionan indirectamente a través de complejas cadenas de causa y efecto. Formar a los empleados en Gestión de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) y Six Sigma, por ejemplo, debería mejorar la calidad de los procesos. Esa mejora debería incrementar, por lo tanto, la satisfacción y lealtad del cliente, y generar también algunos recursos excedentes. Pero la inversión en formación sólo se recomendará si la empresa transforma esa lealtad en mayores ventas y márgenes, y elimina o redistribuye los recursos excedentes. En contraste, el impacto de un activo tangible nuevo es inmediato: cuando un minorista abre un nuevo establecimiento, de inmediato registra beneficios financieros derivados de las ventas del local.

Si bien estas características de los activos intangibles hacen imposible su valoración de forma independiente, sí apuntan hacia un nuevo enfoque para cuantificar la manera en que los intangibles agregan valor a la empresa. Al entender los problemas asociados a la valoración de activos intangibles, descubrimos que la medición del valor creado por esos activos está inserta en el contexto de la estrategia que persigue la empresa. Las empresas que adoptan una estrategia de bajos costos, como Dell, Wal-Mart o McDonald's, obtienen valor de la formación en Six Sigma y TQM, porque sus estrategias están basadas en la mejora continua del proceso. La estrategia de Goldman Sachs, IBM Consulting y otros de ofrecer a los clientes soluciones integrales (en lugar de productos separados) requiere empleados con habilidad para establecer y mantener relacio-

nes duraderas con los clientes. Una organización no puede asignar de modo alguno un valor financiero serio a un activo intangible como "personal motivado y preparado" de forma aislada, porque su valor sólo se deriva del contexto de la estrategia. Pero lo que la empresa sí puede medir es si su fuerza laboral está lo suficientemente entrenada y motivada para perseguir un objetivo determinado.

Desde esta perspectiva queda en evidencia que medir el valor de los activos intangibles es en realidad una estimación acerca de cuán estrechamente alineados están esos activos con la estrategia de la empresa. Si ésta tiene una estrategia sólida y los intangibles están alineados con esa estrategia, los activos crearán valor para la organización. Si los activos no están alineados con la estrategia o si ésta tiene fallas, los intangibles generarán poco valor, incluso si se han hecho grandes inversiones en ellos.

A continuación, recurriremos a los conceptos y herramientas del Balanced Scorecard para presentar una forma sistemática de medir la alineación del capital humano, de información y organizacional de la empresa —lo que lla-

El mapa estratégico

El mapa estratégico provee un marco para vincular los activos intangibles a la creación de valor para el accionista mediante cuatro perspectivas interrelacionadas. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, tales como el ROI, valor del accionista, rentabilidad, crecimiento de los ingresos y menores costos por unidad. La perspectiva del cliente define la proposición de valor que la organización pretende usar para generar ventas y lealtad entre los clientes. Esta proposición de valor moldea el contexto en el que los activos intangibles crean valor. La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos clave que generan y entregan una propuesta de valor diferenciada del cliente. En la base del mapa tenemos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué tipo de clima (el capital organizacional) se necesitan para sustentar los procesos internos de creación de valor. Estos activos intangibles deben estar integrados y alineados a los procesos internos críticos.

Robert S. Kaplan (rkaplan@hbs.edu) es el Marvin Bower Professor of Leadership Development de Harvard Business School, en Boston. David P. Norton (dnorton@bscol.com) es fundador y presidente de Balanced Scorecard Collaborative (www.bscol.com), en Lincoln, Massachusetts. Este artículo se basa en su libro Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Harvard Business School Press, 2004).

SU REPRODUCCIÓN PROHIBIDA

mamos su disposición estratégica (*strategic readiness*)–, sin la cual ni siquiera la mejor estrategia puede prosperar.

Defina la disposición estratégica

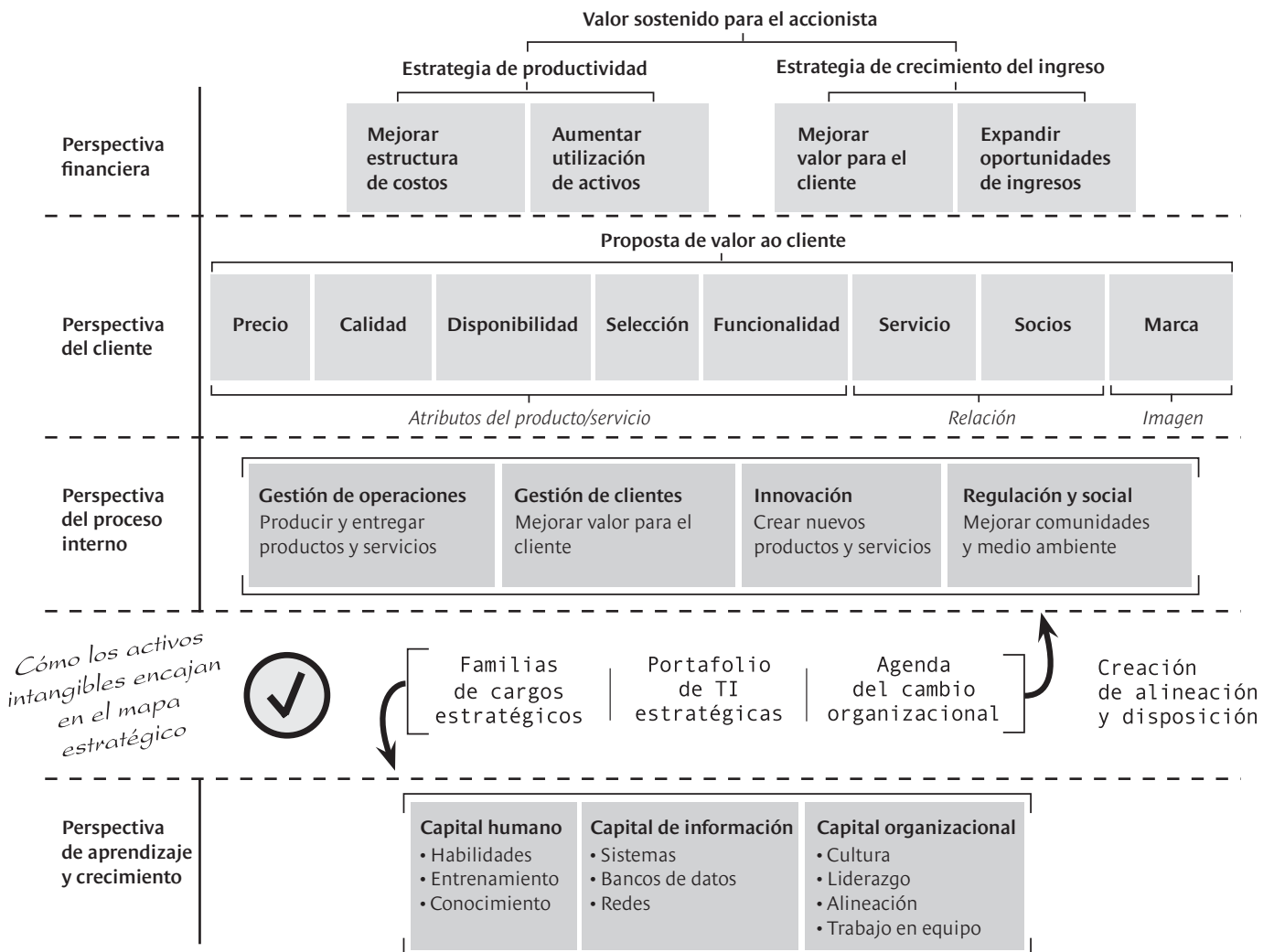
Cuando desarrollamos el Balanced Scorecard hace más de una década, en la parte de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento identificamos tres categorías de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia:

- **Capital humano:** las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa.
- **Capital de información:** las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa.
- **Capital organizacional:** la cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento.

Para vincular estos activos intangibles a la estrategia y desempeño de una empresa, desarrollamos una herra-

mienta denominada ‘mapa estratégico’, que introdujimos en nuestro artículo para el *Harvard Business Review*, “Having Trouble with Your Strategy? – Then Map It” (September-October 2000). Como muestra el recuadro “El mapa estratégico”, los activos intangibles influyen en el desempeño de una empresa al mejorar los procesos internos más importantes en la creación de valor para clientes y accionistas. Las empresas construyen sus mapas de estrategia de arriba hacia abajo, empezando por sus objetivos financieros de largo plazo, definiendo la proposición de valor que aportará el crecimiento de ingresos especificado en esos objetivos, identificando el proceso más importante en la creación y consecución de esa proposición de valor y, finalmente, determinando el capital humano, de información y organizacional que requiere el proceso.

Este artículo se centra en la parte de abajo –en los cambios– del mapa, y demuestra de qué forma los activos intangibles determinan el desempeño de los procesos internos críticos. Una vez establecido ese vínculo, resulta fácil retroceder en el mapa y ver exactamente cómo se re-



lacionan los intangibles con la estrategia y el desempeño. Eso posibilita alinear esos activos con la estrategia y medir su contribución a la misma. El grado en que el conjunto de activos contribuye (o no) al desempeño de los procesos internos críticos determina la disposición estratégica de esos activos y, por lo tanto, su valor para la organización. La disposición estratégica de cada tipo de activo intangible se puede entender de la siguiente manera:

Capital humano (CH): En el caso del capital humano, la disposición estratégica se calcula en función de si los empleados poseen el tipo y nivel adecuado de conocimientos para desempeñar los procesos internos críticos del mapa estratégico. El primer paso para calcular la disposición de CH es identificar las familias de cargos estratégicos. Se trata de las posiciones en las que los empleados con las aptitudes, talento y conocimientos adecuados producen el mayor impacto en la mejora de los procesos internos críticos de la organización. El siguiente paso es identificar el conjunto de competencias específicas que se necesitan para desempeñar esos cargos estratégicos. La diferencia entre los requisitos necesarios para desempeñar esos cargos de manera eficiente y la capacidad actual de la empresa representa la “brecha de competencia” que mide la disposición del CH de la organización.

Capital de información (CI): La disposición estratégica del capital de información es un indicador de cuán bien el portafolio estratégico de TI en infraestructuras y aplicaciones respalda los procesos internos críticos. La infraestructura comprende el hardware (como servidores centrales y redes de comunicación) y la experticia gerencial (como estándares, planes de emergencia y seguridad) necesarios para producir y usar aplicaciones de manera eficaz. A su vez, de esta infraestructura surgen dos categorías de aplicaciones. Las aplicaciones para el procesamiento de transacciones (como un sistema ERP) automatizan las transacciones básicas repetitivas de la empresa. Las aplicaciones analíticas fomentan el análisis, la interpretación y el uso compartido de información y conocimiento. Ambos tipos pueden o no pueden ser una aplicación transformacional, que es la que cambia el modelo de negocios prevaliente de la empresa. Levi's utiliza una aplicación transformacional para fabricar jeans a la medida de clientes individuales. Home Shopping Network usa una aplicación transformacional para medir las “utilidades por segundo” que generan las mercancías que están siendo ofrecidas. Las aplicaciones transformacionales tienen el mayor impacto potencial sobre los objetivos estratégicos, y para producir beneficios requieren del mayor grado de cambio organizacional.

Capital organizacional (CO): El capital organizacional es quizás el activo intangible que menos se entiende, y por ello la tarea de medirlo es complicada. Pero al mirar en nuestra base de datos las prioridades estratégicas que aplicaron las empresas que implementaron el Balanced Scorecard para sus objetivos de capital organizacional, des-

cubrimos un cuadro consistente. Las empresas exitosas tenían una cultura en la que las personas manifestaban un profundo conocimiento e interiorización de la misión, la visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia corporativa. Esas empresas se esforzaban por tener un liderazgo excelente en todos los niveles, capaz de movilizar la organización hacia su estrategia. Se esforzaban por un alineamiento claro entre los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales. Por último, estas empresas promovían el trabajo en equipo, en especial el compartir conocimientos estratégicos a lo largo de la organización. Concluimos que para determinar la disposición de CO primero se deben identificar los cambios en el capital organizacional que requiere la nueva estrategia (lo que denominamos “agenda del cambio organizacional”), y después identificar y medir de manera separada la disposición de los objetivos culturales, de liderazgo, de alineamiento y de trabajo en equipo de la empresa.

La disposición estratégica está relacionada con el concepto de liquidez, que los contadores utilizan para clasificar activos financieros y físicos en el balance general. Los contadores dividen los activos de una empresa en varias

Disposición de capital humano en Consumer Bank

Aquí podemos ver de qué manera el capital humano en nuestra empresa compuesta, Consumer Bank, está relacionado con sus procesos estratégicos cruciales, y qué tan bien lo hace respecto a las destrezas y capacidades que necesita. La fila superior enumera los procesos internos que el banco identificó como clave para lograr su propuesta de valor. La segunda fila muestra los trabajos que tienen la influencia más grande sobre esos procesos (las familias de trabajos estratégicos). La tercera fila indica las competencias necesarias para cada trabajo, y la cuarta especifica el número de personas con esas destrezas que la empresa necesita.

La última fila muestra el grado de preparación del capital humano de Consumer Bank para afrontar su nueva estrategia. Tomadas en conjunto, estas estimaciones internas indican hasta qué punto el banco tiene la capacidad que necesita. El banco se encuentra en excelente forma para sus dos procesos de gestión de operaciones (disposición de 100% y 90%), pero no para los dos procesos de gestión de clientes (disposición de sólo 40% y 50%) y para uno de los procesos de innovación (disposición de 20%). La medida agregada de 65% de disposición de capital humano (en la zona roja) es el promedio ponderado de los niveles de disposición de las siete familias de trabajo estratégico. En términos de capital humano, este informe muestra a los ejecutivos con qué rapidez pueden implementar su nueva estrategia.

categorías, tales como dinero en efectivo, cuentas por cobrar, inventario, propiedades, instalaciones y equipos e inversiones a largo plazo. Éstas se ordenan de manera jerárquica según la facilidad y velocidad con que se pueden convertir en dinero en efectivo; en otras palabras, según su grado de liquidez. Las cuentas por cobrar son más líquidas que el inventario, y ambos se clasifican como activos a corto plazo, puesto que normalmente se convierten en efectivo en el plazo de 12 meses, más rápido que el ciclo de recuperación de dinero de activos ilíquidos, como las instalaciones y equipo. La disposición estratégica hace lo mismo con los activos intangibles: a mayor disposición, más rápido contribuyen a generar dinero.

Disposición de capital humano

Todos los trabajos son importantes en una organización. De lo contrario, no se contrataría y pagaría a personas para desempeñarlos. Las organizaciones pueden necesitar camioneros, operadores de computadoras, supervisores de producción y teleoperadores, y deben dejar claro que sus contribuciones pueden mejorar el desempeño general. Pero hemos descubierto que algunos puestos tienen un

impacto mucho mayor sobre la estrategia que otros. Los ejecutivos deben identificar y poner foco en esas pocas tareas cruciales que tienen el mayor impacto sobre la implementación exitosa de estrategias.

John Bronson, vicepresidente de RH de Williams-Sonoma, calcula que el personal de sólo cinco familias de cargos determina 80% de las prioridades estratégicas de su empresa. La alta gerencia de una empresa química ha identificado ocho familias de cargos vitales para su estrategia de ofrecer soluciones innovadoras personalizadas. Estas familias de cargos emplean 100 individuos en total, menos de 7% de la fuerza de trabajo. Kimberlee Williams, vicepresidenta de RH de Unicco, una importante empresa de gestión de servicios, sostiene que tres familias de cargos son clave para su estrategia: gerentes de proyecto, que supervisan las operaciones en cuentas específicas; directores de operaciones, que amplían las relaciones con las cuentas existentes, y ejecutivos de desarrollo de negocios, que ayudan a adquirir nuevas cuentas. Estas tres familias de cargos emplean a sólo 215 personas, menos de 4% de la plantilla. Al centrar las actividades de desarrollo de capital humano en esos pocos individuos cruciales, la empresa química, Unicco y Williams-Sonoma pueden apalancar

Procesos estratégicos	Gestión de operaciones		Gestión de clientes		Innovación		Regulatorio y social	Evaluación general de la disposición de capital humano
	Minimizar problemas	Dar respuestas rápidas	Venta cruzada de línea de productos	Giro al canal adecuado	Entender segmentos de clientes	Desarrollar nuevos productos	Diversificar fuerza de trabajo	
Familias de cargos estratégicos	Gerente de calidad	Representante de central telefónica	Planificador financiero certificado	Personal de telemarketing	Experto de marketing al consumidor	Gerente de joint venture	Reclutador en la comunidad	
Perfil de competencias	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Six Sigma Sistema de gestión de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Central de interacción con los clientes Sistema de gestión de problemas Formación de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Venta de soluciones Gestión de relaciones Conocimiento de la línea de productos Certificación profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Venta por teléfono Conocimiento de la línea de productos Sistema de gestión de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de mercado Comunicación con el mercado Procesos de negocios cruzados 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de relaciones Negociación Know-how en comercio electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> Raíces en la comunidad Relaciones públicas Estructuras legales 	
Número exigido	30	20	100	20	10	30	10	
Disposición de cargos estratégicos	100%	90%	40%	50%	20%	70%	80%	65%
	✓	✓	✗	✗	✗	?	✓	✗

considerablemente sus inversiones de capital humano. Es aleccionador pensar que el éxito estratégico de esas tres empresas está determinado por cuán bien emplea sus competencias menos del 10% de la plantilla.

Una vez identificadas las familias de cargos estratégicos, una empresa debe definir en detalle los requisitos de estos puestos. Es una tarea que habitualmente se denomina “perfil del cargo” o “perfil de competencias”. El perfil de competencias describe el conocimiento, destrezas y valores que deben poseer los integrantes de la familia de cargos. A menudo, los gerentes de RH entrevistan a las personas que mejor entienden los requisitos del puesto a fin de elaborar un perfil de competencias que puedan usar para captar, contratar, formar y desarrollar a personas para ese trabajo. Para entender cómo se puede hacer, veamos el caso de Consumer Bank, un ejemplo que compusimos a partir de nuestra experiencia asesorando a cerca de una docena de bancos comerciales.

Consumer Bank estaba migrando de su tradicional estrategia de promocionar productos aislados a una que ofrece a clientes específicos soluciones financieras completas en un solo lugar. El mapa para esta nueva estrategia identificaba siete procesos internos críticos, siendo uno de ellos “la venta cruzada de la línea de productos”. Después, los ejecutivos de línea y de RH identificaron el puesto de planificador financiero como el más importante para el desempeño exitoso del proceso. Luego, en un taller de planificación se identificaron cuatro requisitos fundamentales para dicho puesto: venta de soluciones, gestión de relaciones, conocimiento de la línea de productos y certificación profesional. Consumer Bank repitió este planteamiento con cada proceso interno del mapa estratégico, identificando las familias de cargos estratégicos y las competencias cruciales requeridas para cada una de ellas. Los resultados se resumen en el recuadro “Disposición de capital humano en Consumer Bank”.

Para dar el siguiente paso (valorar la capacidad y competencia actuales de los empleados en cada familia de cargos estratégicos), las empresas pueden escoger entre un amplio rango de enfoques. Por ejemplo, el empleado puede evaluar por sí mismo cómo encajan sus capacidades con los requisitos del puesto y después analizarlo con un tutor o asesor profesional. Asimismo, el evaluador puede pedir una feedback de 360 grados sobre el desempeño del empleado a sus supervisores, colegas y subordinados. Estas evaluaciones entregan al empleado una comprensión clara de sus objetivos, un feedback relevante sobre su actual nivel de destrezas y desempeño, y recomendaciones específicas para el desarrollo personal futuro.

Consumer Bank calculó que necesitaba 100 planificadores financieros para ejecutar su proceso de venta cruzada. Pero al analizar sus contrataciones recientes y sus programas de formación y desarrollo, el equipo de RH del banco determinó que sólo 40 de sus planificadores financieros habían alcanzado el nivel de competencias requerido. La

disposición de capital humano del banco para este tramo de la estrategia era, por lo tanto, de sólo 40%. Replicando este análisis en todas sus categorías de cargos estratégicos, el banco descubrió el estado de su disposición de capital humano y, de esa manera, si podía o no avanzar con rapidez en su nueva estrategia.

Disposición del capital de información

Los ejecutivos deben saber cómo planificar, establecer prioridades y gestionar el capital de información que sostenga la estrategia de su organización. Al igual que con el capital humano, el mapa estratégico sirve como punto de partida para delinear los objetivos de CI de una empresa. En el caso de Consumer Bank, el director general de información lideró una iniciativa para identificar las necesidades específicas de capital de información en cada uno de los siete procesos internos identificados como críticos para la nueva propuesta de valor del banco.

Para el proceso de gestión de clientes llamado “venta cruzada de la línea de productos”, los participantes del taller identificaron una aplicación transformacional que permitiría a los clientes analizar y gestionar por sí mismos sus carteras (un sistema de autogestión de portafolio del cliente). También identificaron una aplicación analítica para el mismo proceso (un sistema de rentabilidad de clientes) y una aplicación para el procesamiento de transacciones (un archivo integrado de clientes).

El proceso interno “entender los segmentos de clientes” también necesitaba un sistema de rentabilidad de clientes, así como un sistema independiente de feedback de consumidores para apoyar estudios de mercado. El proceso “giro a un canal apropiado” exigía una base sólida de sistemas transaccionales, incluido un software de CRM con módulos para la gestión de propuestas, la gestión de pedidos y la automatización de la fuerza de ventas. Para el proceso operacional “proveer una respuesta rápida”, los participantes identificaron una aplicación transformacional (autoayuda del cliente), así como una aplicación analítica (un sistema que administra la información sobre las mejores prácticas de un grupo determinado) para compartir técnicas de venta exitosas entre teleoperadores. Finalmente, el proceso “minimizar problemas” requería una aplicación analítica para identificar problemas (análisis de calidad del servicio), y dos sistemas relacionados a nivel transaccional (uno para rastrear incidentes y otro para gestionar problemas).

Después de definir su portafolio de aplicaciones de CI, el equipo del proyecto identificó varios componentes necesarios para la infraestructura de TI. Algunas aplicaciones necesitaban una base de datos de transacciones de CRM. Otras requerían integrar una infraestructura basada en web a la arquitectura de la página de Internet del banco. El equipo también percibió la necesidad de un proyecto interno de investigación y desarrollo (I&D) para de-

Disposición del capital de información en Consumer Bank

Al igual que en el de capital humano, las dos primeras filas de este informe muestran los procesos internos críticos de la empresa y sus familias de cargos estratégicos. Las cinco filas restantes especifican los diversos elementos del portafolio de CI, con puntuaciones que indican su grado de desarrollo. En este ejemplo, Consumer Bank tiene el portafolio de CI que necesita para innovar, pero no está a la misma altura para respaldar las tareas más importantes para sus objetivos de gestión de clientes y excelencia operativa.

	Gestión de operaciones		Gestión de clientes		Innovación	
Procesos estratégicos	Minimizar problemas	Dar respuesta rápida	Venta cruzada de la línea de productos	Girar a canal adecuado	Entender segmentos de clientes	Desarrollar nuevos productos
Familias de cargos estratégicos	Gerente de calidad	Representante de central telefónica	Planificador financiero certificado	Personal de telemarketing	Experto de marketing al consumidor	Gerente de joint venture
Portafolio de capital de información estratégico						
Aplicaciones transformacionales		Autoayuda del cliente 4	Autogestión del portafolio de clientes 4			
Aplicaciones analíticas	Análisis de la calidad del servicio 2	Sistema de gestión del conocimiento de mejores prácticas de un grupo determinado 3	Rentabilidad del cliente 3	Sistema de gestión del conocimiento de mejores prácticas de un grupo determinado 2	Rentabilidad del cliente 3	Sistema de gestión del conocimiento de mejores prácticas de un grupo determinado 2
Aplicaciones de procesamiento de transacciones	Rastreo de incidentes 6 Gestión de problemas 2	Distribución de la fuerza de trabajo 3 Gestión de problemas 2	Archivo integrado de clientes 2	CRM/gestión de propuestas 6 CRM/gestión de pedidos 2 CRM/automatización de la fuerza de ventas 4	Feedback del cliente 2	Gestión de proyectos 2
Infraestructura tecnológica			Software de CRM 2 Conexión a web 3	Conexión a web 3	Software de CRM 2	
	Conexión a web 3 Integración de telefonía computarizada 4	Integración de telefonía computarizada 4 Sistema interactivo de respuesta de voz 3		Integración de telefonía computarizada 4		
Nivel combinado de disposición						

Puntuación

1 OK

2 Se necesitan mejoras leves

3 Nuevos desarrollos en camino

4 Nuevo desarrollo está atrasado

5 Se necesitan mejoras mayores

6 Se necesita una aplicación nueva

sarrollar una nueva tecnología interactiva de respuesta de voz. En total, el proceso de planificación del banco logró definir un conjunto de capital de información consistente en 14 aplicaciones únicas (algunas de las cuales entraban en más de una categoría) y cuatro proyectos de infraestructura TI (vea el recuadro “Disposición del capital de información en Consumer Bank”).

A continuación el equipo evaluó la disposición del portafolio de infraestructuras y aplicaciones de TI existentes en el banco, asignando un indicador del 1 al 6 a cada sistema. Una puntuación de 1 ó 2 indica que el sistema está disponible y operando con normalidad, tal vez con una necesidad de leves mejoras. Una puntuación de 3 ó 4 indica que el sistema ha sido identificado y financiado, pero todavía no está instalado u operativo. En otras palabras, todavía no hay una disponibilidad real, pero hay programas de desarrollo en marcha para cerrar la brecha. Una puntuación de 5 ó 6 indica que se necesita una nueva infraestructura o aplicación para apoyar la estrategia, pero que aún no se ha hecho nada para crear, financiar y suministrar esa capacidad. Los ejecutivos responsables de los programas de desarrollo de CI aportaron los juicios subjetivos para este sencillo sistema de medición, y el director de información fue el responsable de determinar la integridad de las cifras informadas. Consumer Bank resumió la disposición de las aplicaciones individuales y de los programas de infraestructura (designándolos “verde”, “amarillo” o “rojo” en función del peor caso en cada categoría) para crear un informe de situación del conjunto. Con dicho informe, los ejecutivos pueden ver rápidamente la disposición estratégica del capital de información de la organización e identificar con facilidad las áreas en las que se necesitan más recursos. Es una excelente herramienta para monitorear una serie de programas de desarrollo de capital de información.

Muchas organizaciones de TI sofisticadas ya utilizan evaluaciones más cuantitativas y objetivos para sus portafolios de CI que este proceso subjetivo que acabamos de describir. Encuestan a los usuarios para conocer su satisfacción con cada sistema. Realizan análisis financieros para determinar los costos de operatividad y mantenimiento de cada aplicación. Algunas hacen auditorías técnicas para valorar la calidad del código, su facilidad de uso, la calidad de la documentación y la frecuencia de fallos de cada aplicación. A partir de este perfil, pueden crear estrategias para gestionar el portafolio existente de CI, así como gestionarían cualquier grupo de activos físicos. Por ejemplo, las aplicaciones con necesidades altas de mantenimiento se racionalizan; las que registran altos costos operativos se optimizan, y las que arrojan altos niveles de insatisfacción de los usuarios se reemplazan. Este enfoque más exhaustivo puede ser eficaz para gestionar un portafolio de aplicaciones que ya está operativo.

Disposición del capital organizacional

El éxito en desempeñar los procesos internos críticos identificados en el mapa estratégico requiere invariablemente que una organización cambie en aspectos fundamentales. Evaluar la disposición del CO consiste básicamente en verificar cuán bien la empresa puede movilizar y sostener la agenda del cambio organizacional asociado a su estrategia. Si la estrategia implica enfocarse en el cliente, por ejemplo, la empresa necesita determinar si su cultura gira en torno al cliente, si sus líderes tienen la habilidad necesaria para alentar esa cultura, si los empleados son conscientes del objetivo y están motivados para ofrecer un servicio excepcional y, finalmente, hasta qué punto los empleados comparten sus conocimientos sobre los clientes de la empresa. Veamos cómo las empresas pueden hacer este tipo de evaluación para cada una de las cuatro dimensiones del CO.

Cultura. Ésta es quizás la dimensión más compleja y difícil de entender y describir, porque abarca un territorio conductual más amplio que las demás. Tal vez por eso “moldear la cultura” sea el objetivo más mencionado en el apartado Aprendizaje y Crecimiento de nuestra base de datos del Balanced Scorecard. Los ejecutivos suelen creer que los cambios en la estrategia requieren cambios básicos en la forma en que se llevan los negocios en todos los niveles de la organización, lo que significa, por supuesto, que las personas tienen que desarrollar nuevas actitudes y comportamientos: en otras palabras, deben cambiar su cultura.

La medición de la disposición cultural depende enormemente de las encuestas a los empleados. Pero al preparar las encuestas, las empresas necesitan distinguir claramente entre los valores que comparten todos los empleados (la cultura base de la empresa) y sus percepciones sobre el sistema vigente (el clima). El concepto de cultura base tiene sus raíces en la antropología, que define la cultura de una organización como los símbolos, mitos y rituales enclavados en la conciencia (o el subconsciente) del grupo. Por lo tanto, para describir la cultura base de una empresa hay que descubrir los sistemas de significados compartidos, supuestos y valores.

El concepto del clima viene de la psicología social, y se determina por la manera en que las influencias organizacionales (como la estructura de incentivos, o el cándor que se percibe en jefes y pares) afectan la motivación y conducta de los empleados. El componente antropológico es independiente de la infraestructura de la empresa y refleja las actitudes y creencias compartidas por los empleados. El clima refleja sus percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos existentes en la empresa, tanto formales como informales.

Sondear las percepciones sobre políticas y prácticas organizacionales ya existentes es una tarea bastante sencilla, pero llegar a la cultura base requiere un poco más

de esfuerzo. Los antropólogos recurren a la tradición oral para identificar las creencias e imágenes compartidas, pero eso no resulta adecuado para medir la alineación de la cultura con la estrategia. Los teóricos del comportamiento organizacional han desarrollado instrumentos de medición como el Organizational Culture Profile de Charles O'Reilly y sus colegas. En éste, los empleados clasifican 54 enunciados valóricos según la importancia y relevancia que creen que tienen en la organización. Una vez clasificada, la cultura de una organización puede ser descrita con un grado razonable de fiabilidad y validez. Después, la organización puede estimar hasta qué punto la cultura vigente es consistente con su estrategia y qué cambios podrían necesitarse.

Una advertencia: los ejecutivos deben saber que algunas variaciones en la cultura son necesarias y deseables en diferentes unidades operativas o funciones. Por dar un ejemplo, la cultura de un grupo de I&D debe ser diferente a la de una unidad manufacturera. Los ejecutivos se deben esforzar por lograr un consenso a lo largo de la organización en torno a valores corporativos como la integridad, el respeto, el trato a los colegas y el compromiso con la







satisfacción del cliente. Pero algunos enunciados valóricos de la encuesta deben referirse a la cultura específica de la unidad. Así, encuestas a los empleados de unidades de operaciones y servicio deben incluir enunciados sobre la calidad y la mejora continua, mientras que la encuesta para el departamento de I&D debe incluir enunciados sobre creatividad e innovación.

Liderazgo. Si una empresa cambia su estrategia, las personas también tendrán que hacer algunas cosas de forma diferente. Los líderes a todos los niveles (desde el CEO de una cadena minorista hasta los gerentes de sucursal) tienen la responsabilidad de ayudar a la organización a identificar y entender los cambios necesarios, y de motivar y guiar a las personas hacia la nueva manera de hacer las cosas.

Al investigar las mejores prácticas en nuestra base de datos del Balanced Scorecard, identificamos siete tipos genéricos de cambios de comportamiento que crean capital organizacional, y cada uno corresponde a una de dos categorías: cambios que apoyan la creación de valor (como un mayor foco sobre el cliente) y cambios necesarios para ejecutar la estrategia de la empresa (como mayor responsabilización). El recuadro "Siete comportamientos

Informe de la disposición del capital organizacional

Los diferentes indicadores del capital organizacional deberían agruparse en un informe de disposición. Éste muestra, para cada uno de los elementos del capital organizacional, las áreas en las que la empresa necesita introducir cambios de comportamiento y política. El informe que se muestra aquí es una versión abreviada de uno que preparó una empresa incluida en nuestra base de datos de Balanced Scorecard.

Atributo	Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Meta	Nivel actual
Cultura	Fomentar conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores centrales que se necesitan para ejecutar la estrategia	Foco en el cliente (encuestas a clientes; porcentaje que entiende la misión de la organización)	80%	68% 
		Otros valores centrales (encuesta sobre la disposición de cambio de los empleados)	80%	52% 
Liderazgo	Desarrollar, en todos los niveles, líderes capaces de movilizar a la organización rumbo a su estrategia	Brecha de liderazgo (porcentaje de atributos clave en modelo de competencias por encima de umbral)	90%	92% 
Alineación	Alinear metas e incentivos a la estrategia en todos los niveles de la organización	Conciencia estratégica (porcentaje capaz de identificar prioridades estratégicas de la organización)	80%	75% 
		Alineación estratégica (porcentaje del equipo cuyos objetivos e incentivos están vinculados al Balanced Scorecard)	100%	60% 
Trabajo en equipo	Asegurar que los conocimientos y activos del personal dotado de potencial estratégico sean compartidos	Compartir mejores prácticas (total de visitas al sistema de gestión de conocimiento por empleado)	5,0	6,1 

para la transformación” describe esto en más detalle.

Para asegurarse de contar con los líderes que necesita, una empresa debe diseñar un modelo de competencias de liderazgo para cada una de sus posiciones clave. Este es un perfil del cargo que define las competencias que se esperan de un líder capaz de aplicar eficazmente la estrategia. Una manufacturera que quería establecer equipos para resolver problemas de los clientes, identificó y definió tres competencias esenciales para los cargos de liderazgo:

- **Foco en el cliente** – Los líderes sobresalientes entienden a sus clientes. Saben pensar desde la perspectiva del cliente y pasan tiempo con ellos para entender sus necesidades presentes y futuras.

- **Incentivo al trabajo en equipo** – Los líderes sobresalientes colaboran con sus equipos y a través de la organización y de fronteras geográficas. Dan poder a sus equipos para alcanzar la excelencia.

- **Comunicación abierta** – Los líderes sobresalientes dicen la verdad. Comparten abiertamente la información con sus pares, ejecutivos y subordinados. Cuentan la historia entera, y no sólo su propia visión.

Las organizaciones miden a menudo rasgos de liderazgo mediante encuestas a sus empleados. Una unidad interna o externa solicita información a subordinados, pares y superiores de un líder sobre el dominio de aquél en destrezas esenciales. Este feedback personal se utiliza para entrenar y desarrollar al líder. Pero la unidad también puede obtener los datos específicos (y confidenciales) de las reseñas individuales para crear un informe de situación sobre la disposición de las competencias clave de liderazgo que se necesitan a lo largo de la organización.

Alineación. Una organización está alineada cuando

todos los empleados tienen un propósito común, una visión compartida y entienden en qué forma sus roles personales ayudan a la estrategia general. Una organización alineada incentiva la innovación y el tomar riesgos, porque los actos de los individuos se vuelcan hacia objetivos de alto nivel. Estimular y autorizar la iniciativa individual en una organización no alineada conduce al caos, ya que las personas innovadoras que asumen riesgos arrastran a la organización hacia direcciones contradictorias.

La alineación se alcanza en un proceso de dos pasos. Primero, los ejecutivos comunican los objetivos estratégicos de alto nivel de modo que sean entendibles por todos los empleados. Esto implica usar una amplia gama de mecanismos de comunicación: folletos, boletines, asambleas, programas de orientación y formación, charlas ejecutivas, intranets corporativas y paneles de anuncios. El objetivo es crear una motivación intrínseca, inspirar a los empleados para que internalicen los valores y objetivos de la organización de forma que quieran contribuir a su éxito. El siguiente paso usa una motivación extrínseca. La organización hace que los empleados establezcan objetivos personales y de equipo explícitos alineados con la estrategia, y establece incentivos que recompensan a los empleados cuando alcanzan los objetivos personales, departamentales, de unidad de negocio y corporativos.

Medir la disposición de alineación es relativamente sencillo. Ya existen muchas herramientas que evalúan cuánto saben y cuán bien entienden los empleados los grandes objetivos estratégicos. También es fácil ver si los objetivos personales y los planes de incentivo de la empresa son consistentes con la estrategia de alto nivel.

Por ejemplo, una importante compañía de seguros

Siete comportamientos para la transformación

Todas las nuevas estrategias requieren que los empleados realicen, y los líderes identifiquen y alienten, algunos cambios específicos en el comportamiento. Pero, según nuestra investigación, las empresas que han cambiado con éxito sus estrategias sólo necesitaron un número limitado de cambios de comportamiento –de hecho, sólo siete– para maximizar las contribuciones de su personal a la ejecución de las nuevas estrategias. Los cambios se agrupan en dos categorías:

- **Creación de valor:** Comportamientos que apoyan la creación de valor son aquellos que aumentan el foco sobre los clientes, la innovación y los resultados.
- **Ejecución de la estrategia:** Comportamientos que apoyan la ejecución de estrategias son los que aumentan la com-

prensión que los empleados tienen de la misión, visión y valores de la empresa; la responsabilización; la comunicación y el trabajo en equipo.

Por supuesto que ninguna organización intentará cambiar los siete comportamientos de golpe. Normalmente, una empresa identifica dos a cuatro de las conductas más importantes para implementar una estrategia específica. Por ejemplo, empresas en sectores liberalizados como los servicios públicos o las telecomunicaciones otorgan un gran énfasis al foco en el cliente y la innovación. Cuando operaban desde una posición monopólica, se centraban en la eficacia operativa y en evitar riesgos para proteger los ingresos.

Dicho esto, el comportamiento nuevo identificado con más frecuencia en todas

las empresas que estudiamos fue el de poner foco en el cliente. Eso se debe a que casi todas las iniciativas estratégicas comienzan con una redefinición de la propuesta de valor al cliente. Pero algunas estrategias nuevas imponen prioridades diferentes. Las empresas que introducen programas de valor para los accionistas, por ejemplo, quizás ya están suficientemente centradas en el cliente, y necesitan en cambio, poner foco en los resultados.

Las empresas que adoptan estrategias que requieren altos niveles de integración necesitan aumentar su comunicación. Ése fue el caso de una empresa farmacéutica que buscaba transferir conocimientos y experiencia de mercado desde su división comercial a su grupo de desarrollo de productos.

adoptó una estrategia nueva dirigida a reducir sus pérdidas por suscripciones de pólizas. Creó un vínculo más estrecho entre los empleados que deciden aceptar o no una propuesta de seguros, y los agentes de indemnización, que lidian con las consecuencias de decisiones desacertadas en las suscripciones. Tradicionalmente, esos especialistas se ubicaban en diferentes partes de la organización y con incentivos que no se vinculaban. Ello no contribuía a alentar la cooperación entre ellos o con las unidades a las que apoyaban. Para reflejar la nueva estrategia, la empresa giró hacia un sistema de compensación basado en el trabajo en equipo, en el que a cada miembro se le pagaba un incentivo en función de un conjunto de medidas comunes (su *Balanced Scorecard*). Los suscriptores y los agentes de indemnización pasaron a ser recompensados según las medidas del *Balanced Scorecard* relacionadas con las divisiones de negocios que atendían. La empresa utilizó una encuesta para conocer las percepciones de los empleados sobre la mejora generada al trabajo en equipo tras alinear los sistemas de incentivos.

Trabajo en equipo y conocimiento compartido. No existe mayor desperdicio que una buena idea usada tan sólo una vez. La mayoría de las organizaciones tiene que experimentar un cambio cultural para transformar a individuos acaparadores en seres que comparten sus conocimientos específicos. Ningún activo tiene un potencial mayor para una organización que el conocimiento colectivo que reúnen todos sus empleados. Por ello muchas empresas han invertido millones de dólares en la adquisición o creación de sistemas de gestión del conocimiento, con la esperanza de generar, organizar, desarrollar y distribuir conocimientos a lo largo de la organización.


El desafío para implementar esos sistemas es motivar a las personas para que documenten sus ideas y conocimientos y los pongan a disposición de los demás. La mayoría de las organizaciones en nuestra base de datos de *Balanced Scorecard* intentó desarrollar esa motivación seleccionando “trabajo en equipo” y “conocimiento compartido” como prioridades estratégicas. Entre las formas más habituales de medir estas prioridades figuran: el número de ideas de mejores prácticas que los empleados identifican y utilizan; el número de empleados que en realidad transfieren conocimientos en una sesión de ejercicios; el número de personas que utiliza el sistema de gestión de conocimiento; la frecuencia en el uso del sistema; el porcentaje de información en el sistema de gestión de conocimiento que es actualizado y cuánto queda obsoleto.

Para que el conocimiento compartido tenga importancia, debe alinearse con las prioridades del mapa estratégico. Por ejemplo, una empresa química creó varias comunidades de mejor práctica para complementar los objetivos de procesos internos de su mapa estratégico. Una de esas comunidades estaba dedicada a una mayor seguridad en el entorno laboral y la integraban los directores de seguridad de cada fábrica. Estudiaron las mejores

prácticas en las plantas de alto rendimiento y crearon un programa para compartirlas. Así, un indicador de desempeño fijado por la empresa –el ausentismo laboral– cayó 70%. Otro ejemplo: un hospital infantil quería reducir los costos sin tener que disminuir la calidad de atención al paciente. Intensos debates dieron como resultado una lista con las diez mejores prácticas que ya se aplicaban en distintas áreas del hospital. Después el hospital formó equipos interfuncionales integrados por médicos, enfermeras y administradores para implementar la mayor cantidad posible de esas mejores prácticas. La forma de medir el resultado de este proceso de compartir el conocimiento se basaba en “el número de mejores prácticas utilizadas”. La implementación efectiva de mejores prácticas a lo largo de los tres años siguientes produjo progresos organizacionales espectaculares: la tasa de readmisión disminuyó en 50%, el costo por caso y la duración de estancia se redujeron en 25%, y aumentaron tanto la satisfacción del paciente como la calidad de la atención. En este y en muchos otros ejemplos, las organizaciones lograron mejorar su desempeño al alinear los componentes de trabajo en equipo y conocimiento compartido de su capital organizacional con su estrategia. Para tener una visión general de la disposición organizacional, las empresas pueden volcar la información de sus diversas encuestas y evaluaciones en un informe como el que se muestra en el recuadro “Informe de la disposición del capital organizacional”.

...

Los activos intangibles descritos en el *Balanced Scorecard* son los cimientos de la estrategia de cualquier organización. El capital humano adquiere su mayor valor cuando se concentra en el reducido número de familias de cargos estratégicos que implementan los procesos internos críticos para la estrategia de la organización. El capital de información aporta su mayor valor cuando provee la infraestructura y las aplicaciones estratégicas necesarias para complementar el capital humano. Las organizaciones que introducen una estrategia nueva tienen que crear una cultura de valores correspondientes, un cuadro de líderes excepcionales que puedan dirigir la agenda del cambio, y una fuerza laboral informada y alineada con la estrategia, que trabaje unida y comparta conocimientos para ayudar al éxito de la estrategia.

Algunos ejecutivos huyen de la medición de sus activos intangibles, porque estas estimaciones son habitualmente “más blandas” o más subjetivas que los cálculos financieros que suelen utilizar para motivar y evaluar el desempeño. El movimiento del *Balanced Scorecard* ha animado a las organizaciones a afrontar el desafío de la medición. Utilizando los enfoques sistemáticos explicados en este artículo, las empresas pueden ahora medir lo que desean, en lugar de desear sólo lo que pueden medir. 

Reimpresión RO402C-E