

PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN

**BALANCED SCORECARD**  
**(CUADRO DE MANDO INTEGRAL)**

---

**Desarrollar una gestión estratégica es mucho más que construir un mapa y un cuadro de indicadores. Las organizaciones que deciden hacer gestión a través de la estrategia, ingresan a un campo de cambios organizacionales profundos**

**Implementar ese cambio requiere un esfuerzo mucho mayor a desarrollar un mapa y un tablero de indicadores**

Un programa de implantación de un cuadro de mando integral es una tarea compleja y delicada, mucho más compleja que el desarrollo de un simple proyecto de ingeniería, puesto que implica en si mismo un proceso, manejo de herramientas y competencias necesarias a fin de no perder el norte del proyecto, mantener un itinerario y administrar los recursos pertinentes, tanto humanos, financieros y tecnológicos. Un buen programa de implantación no solo le permite asegurar el funcionamiento a tiempo y dentro del presupuesto asignado, sino también le asegura el desarrollo de productos (entregas) de alta calidad, definición de objetivos adecuados a la estrategia y un alto grado de satisfacción de los beneficiarios, directores, accionistas o socios. La carencia de un programa de implantación implica un alto riesgo por el grado de insatisfacción de traerá su fracaso.

En primer lugar, un buen programa de implantación debe contemplar 6 aspectos que deben tenerse en cuenta y organizarse para enfrentarlos:

#### **1. UNIDAD DE PLANIFICACION**

Esta es la unidad o área que desarrolla el plan, lo monitorea y va realizando los ajustes necesarios de la estructura organizacional, las unidades de apoyo o staff, y los planes de trabajo requeridos para el cumplimiento de los objetivos. Esta unidad debe manejar elementos tales como el plan maestro, informes periódicos de avance y calendarización de eventos que deban llevarse adelante.

#### **2. EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo de trabajo debe cumplir la labor de asesorar, supervisar, controlar y coordinar las tareas y actividades que se desarrollen a todo lo ancho de la organización a fin de asegurar los estándares y alineamiento de la misma.

#### **3. ADMINISTRACION DEL CAMBIO**

Administrar las actividades de las personas implica entrar en campos de la emotividad, cultura y comportamiento humano que son fundamentales a la hora de prepararse para una nueva forma de hacer las cosas. Es necesario desarrollar cuidadosos programas comunicacionales, de educación y entrenamiento que permitan destruir temores y destaquen los beneficios.

#### **4. ADMINISTRACION DE LA RED HUMANA**

Los contactos formales e informales, reuniones, seminarios, cursos, talleres, formación de líderes por grupos o unidades, expertos, referentes y otras personas de difundan las metodologías a implantarse, es de vital importancia. Esa red humana permite disponer de valiosa información acerca del grado de avance del programa de implantación.

#### **5. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

Todo proyecto de cambio conlleva enormes riesgos de fracaso por la resistencia que levantan. Es necesario monitorear en todas las unidades donde se vaya a

implementar el cambio cuales son los problemas, dificultades y resistencias que existen, antes que generen una valla insalvable y haga naufragar el proyecto.

## **6. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Recibir, organizar y redistribuir información sobre el desarrollo del programa de implantación, es fundamental. Deben resaltarse las mejores prácticas desarrolladas por las diferentes unidades o departamentos, no solo en cuanto a los procedimientos efectuados sino también en cuanto a su correcta orientación hacia la estrategia de la institución.

Dado que el riesgo en si mismo es una cuestión muy subjetiva de cuantificar, al igual que la administración de las relaciones interpersonales, por ser todas ellas muy intangibles, es importante buscar una forma de objetivarlas. Una manera de tangibilizar estos aspectos es focalizándose en las responsabilidades que deben asumir las personas.

A continuación enumeraremos los aspectos tangibles que deben tenerse en cuenta en un programa de administración organizacional

## **ESTRUCTURA CORRECTA DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION**

El tipo de programa (plan) de implementación del BSC que se puede necesitar dependerá lógicamente de la profundidad, tamaño y valor agregado del mismo. Los programas más complejos requieren de una oficina especializada mientras que los proyectos simples se pueden implantar con una dedicación de tiempo parcial de los mismos ejecutivos.

Con el fin estructurar tres grandes formas de implementar un plan, dividiremos éstos en simples, estándares y complejos. La característica de cada uno de ellos se define en el cuadro que se presenta en la página siguiente, pero podemos adelantar que los planes simples son aquellos destinados a pequeñas empresas o departamentos de grandes organizaciones, mientras que los planes complejos están destinados a grandes organizaciones y requieren de una oficina de administración del proyecto (OAP) .

Una OAP será responsable de coordinar el proyecto, monitorear su progreso, resolver problemas y manejar todas las cuestiones relativas al cambio. El directo de la OAP deberá vigilar la coherencia hacia la visión propuesta, dirigir el equipo de trabajo y supervisar el cumplimiento de las tareas, tanto del equipo propio como de otras personas en otros unidades, y representar ante los directivos la marcha del cambio. Un comité compuesto por directores y ejecutivos claves de la organización deberá velar por la asignación correcta de las responsabilidades de ejecución del programa, recursos y cumplimiento de los propósitos globales de la organización.

Una vez que se haya determinado la proyección exacta de la aplicación del programa, se podría asignar las responsabilidades a las áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo,

el área de recursos humanos puede tomar la tarea de alinear a las personas en torno al programa, el área de tecnología puede tomar la responsabilidad de automatizar el manejo de la información, finanzas los recursos, contabilidad de determinar los impactos en los objetivos, operaciones de estudiar la reformulación de los procesos logísticos, etc.

### Características generales de un programa de implantación

#### ASPECTOS CLAVES

#### ESTRUCTURA DEL PROYECTO

	SIMPLE	ESTÁNDAR	COMPLEJO
AUSPICIO	Una sola persona influyente en la empresa	Varias personas claves de la organización	Directorio o la más alta instancia directiva
PLANES PILOTOS	Diseño de un BSC	Diseño de varios BSC	Diseño completo de gestión estratégica
DISPERSIÓN DEL EQUIPO	Centralizado	Centralizado	Descentralizado
FUNCIONES REPRESENTADAS (Ej, operaciones)	Una	Dos ó tres	varias
NUMERO DE PERSONAS INVOLUCRADAS	Menos de 5	5 a 10	Más de 10
DURACION DEL PROYECTO	Máximo 3 meses	3 a 6 meses	Más de 6 meses
IMPACTO ORGANIZACIONAL	Bajo	Medio	Alto
TIEMPO REQUERIDO EQUIPO EXPERTO	25% del tiempo total de trabajo	25 a 50% del tiempo de trabajo	Fulltime
EQUIPOS COMPLEMENTARIOS	Ninguno	Uno ó dos	Más de tres

Veamos la última línea: ¿Cuántos equipos complementarios necesitará en definitiva? Por ejemplo, además del equipo que diseñe el BSC se podría necesitar otro equipo que se hiciera cargo de las comunicaciones, o de la capacitación, o de la supervisión en terreno, etc. El número total de personas y equipos comprometidos dependerá del presupuesto, tiempo de ejecución y complejidad de las tareas. Hay instituciones que podrían demorar varios años en implementar una gestión estratégica cuando el cambio cultural las lleva de una gestión presupuestaria hasta una estratégica, puesto que prácticamente hay que hacer todo de nuevo.

Una vez que se haya decidido el número crítico de Cuadros de Mando Integral (BSC) el equipo OAP deberá enfocarse a la conducción del programa de implantación. En este momento, el equipo de la OAP se transforma automáticamente en una unidad que buscará la excelencia en disponer de la gente, equipos y procesos para ejecutar la estrategia. Es decir, la OAP pasa a ser una suerte de Secretaría Ejecutiva, Comité Ejecutivo o Estado Mayor de la dirección, responsable de una correcta y aplicada ejecución de la estrategia definida para la organización, desplazando a cualquier unidad de gestión presupuestaria que pueda modificar la asignación de recursos de la organización o alterar la prioridad de las iniciativas o planes de acción.

## UN EJEMPLO ILUSTRATIVO DE UNA APLICACIÓN

Una compañía financiera norteamericana adquirió recientemente los activos y pasivos de una compañía chilena de seguros. Aparte de definir los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas propios de la subsidiaria chilena, el nuevo director ejecutivo de la empresa nacional trató de identificar aquellos objetivos que le permitieran una integración más rápida hacia su matriz americana. Así, la primera reunión de trabajo de los equipos de ambas empresas para buscar la forma de facilitar las operaciones fusionadas se desarrolló en torno al BSC.

Para ese encuentro, la empresa chilena necesitó desarrollar tres BSC. Uno para cada una de las dos divisiones locales (seguros de vida y seguros habitacionales), más un BSC integrado de ambas divisiones. Todo esto en un lapso de cinco meses desde la adquisición.

Para liderar el proyecto local, el nuevo director buscó a alguien que conociera bien el negocio en que estaban y sus procesos, que tuviera una sólida reputación entre sus pares como un buen ejecutivo y con una mente analítica y estratégica. Aparte de contribuir al diseño del proyecto, el candidato debía ayudar en la gestión misma del negocio usando sus propios indicadores. El candidato elegido fue nombrado Director Estratégico de la empresa y su equipo se completó con dos personas más, ambos analistas de gestión estratégica y conocedores de los procesos internos de la empresa.

El nuevo director del programa de gestión estratégica (PGE) comenzó a dedicar un tiempo parcial al plan, reuniéndose semanalmente con su equipo. Durante el tiempo dedicado a llevar adelante el PGE se fue reuniendo con diferentes ejecutivos para ver los puntos de coincidencia y desacuerdo entre la gestión local y la estrategia corporativa de la compañía americana. Adicionalmente participaba en todas las reuniones de difusión y talleres de trabajo. Mensualmente mantenía una reunión con el director nacional y los dos gerentes divisionales.

Los otros dos miembros del equipo estratégico dedicaban alrededor del 50% de su tiempo en el proyecto, durante el cual realizaron 10 entrevistas con ejecutivos claves y estuvieron tres mañanas seguidas en un taller con todos ellos para revisar los resúmenes de sus entrevistas, afinar y precisar observaciones, confeccionar un mapa estratégico y relacionar causas y efectos de los objetivos. Igualmente, se preocuparon de extraer información adicional que pudiese no haber estado contenida en las entrevistas originales y que podría ser de interés a la hora de confeccionar una estrategia corporativa. Antes de cada taller, los miembros del equipo revisaban acuciosamente con el director del programa las discrepancias que observaban entre la gestión de sectores específicos con el lineamiento del mapa estratégico.

El directorio local se reunía todos los meses con el equipo del PGE para revisar su avance. Uno de los temas más importantes era revisar cual de los ejecutivos de las dos divisiones prestaba más apoyo al desarrollo del PGE y cuales oponía más resistencia.

La resistencia al cambio era uno de los temas que más interés preocupaba al director general que, inmediatamente después de cada reunión mensual, hablaba con los correspondientes ejecutivos para lograr una mayor colaboración de su parte. La importancia del PGE era del máximo nivel y no podía permitirse, de manera alguna, que pareciera solo una cuestión de un equipo aislado que no tuviera el respaldo del directorio nacional y del propio director ejecutivo.

## **Errores cometidos**

Aunque el trabajo fue terminado a tiempo, el equipo del PGE cometió algunos errores. Su mayor desafío estuvo en definir correctamente las expectativas de los ejecutivos. Concientes de la enorme carga de trabajo que implicaba la fusión de las empresas, el equipo esperó hasta las últimas semanas para mencionar algunas consideraciones esenciales del proyecto tales como la necesidad de efectuar informes adicionales respecto del avance del proyecto que debían ser ampliamente difundidos. Esto causó una molestia en los ejecutivos que no esperaban esta recarga adicional de trabajo, aunque se les había advertido al inicio del plan que deberían dedicar tiempo adicional al proyecto. Un proyecto de gestión estratégica, especialmente cuando hay un cambio cultural profundo, por ejemplo desde una gestión presupuestaria a otra estratégica, conlleva un período de adaptación y aceptación de varios años hasta que se logran captar todos los beneficios que tiene. Existen 6 factores críticos de éxito que determinan la suerte de un PGE (ver nota al final). Crear y comunicar un plan de largo plazo, dividido en etapas con objetivos y beneficios esperados en cada etapa, es fundamental para el éxito porque asegura que todas las personas están entendiendo el cambio que se hace.

Aparte de lo anterior, el equipo de PGE, con una visión excesivamente centralizada en Santiago, cometió el error de no capacitar y hacer ver a los jefes de las diferentes unidades operativas y logísticas a lo largo del país el beneficio que tenía para ellos mismos desarrollar sus propios cuadros de mando. Al lanzamiento de plan estratégico, los jefes seccionales todavía seguían pensando que el plan estratégico era una cuestión del directorio y los altos gerentes. Posteriormente, esto se solucionó creando en cada unidad, sección, departamento o delegación un jefe de proyecto interno en vez de esperar solamente el apoyo del equipo central. Para incrementar el grado de compromiso de cada una de las unidades que debían realizar su propio cuadro de mando, cada una de las unidades debía establecer sus propios indicadores y metas que medirían el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mapa, y la forma como los objetivos regionales apoyaban el mapa institucional.

## CONDICIONES BÁSICAS DE UN PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN

1. Un programa (plan) de implantación de gestión estratégica no debe ser producido solo por un equipo centralizado, sino que debe ser desarrollado por las diferentes unidades de la organización a fin de que represente de la mejor forma el trabajo de cada una de ellas y su aporte a la estrategia global.
2. El equipo de planificación estratégica no puede actuar aislado del resto de la organización ya que debe tener una conciencia sistémica del funcionamiento de la empresa o institución.

### LOS 6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UN PLAN DE IMPLANTACION

1. **Sólido patrocinio de la más alta dirección.** Sin esto, no hay cambios, porque deben asegurarse recursos, capacitación y respaldo.
2. **Equipo director experimentado.** El PGE debe ser dirigido por gente que dé confianza y seguridad que llegará a buen término, de lo contrario recibirá fuerte resistencia y hará fracasar el cambio.
3. **Compromiso.** Todos los ejecutivos involucrados en el plan deben estar comprometidos en el mismo y ser absolutamente transparentes, sin dobles estándares en su aceptación.
4. **Comunicación.** El PGE debe tener su propio plan comunicacional, consistente, que explique objetivos, etapas y expectativas.
5. **Postura ejecutiva de la alta dirección.** La más alta dirección debe adoptar una toma de decisiones rápida y oportuna respecto de cualquier demora, indecisión, dudas o rechazo por parte de los ejecutivos
6. **Coordinación.** La labor principal del equipo del PME es la coordinación de recursos, reuniones, talleres, plan comunicacional, capacitación, cumplimiento de etapas y alineamiento de cuadros de mando subsidiarios.