



## **Moviendo la Frontera de la Estrategia - Administración por Objetivos (APO) vrs Balanced Scorecard (BSC)**

### **I. Moviendo la Frontera de la Estrategia**

Al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría de administración, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento sobre estrategia y planeación.

Al igual que las especies en el reino animal evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría administrativa, a través de la historia de la humanidad, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento y en el desarrollo de diversas herramientas relacionadas con la definición, implementación, monitoreo y ajuste de la estrategia y planeación. En este artículo trataremos de explicar esta evolución y

como ha afectado e influenciado los cambios en las herramientas de planeación, desde la Administración por Objetivos y llegando hasta el Balanced Scorecard (BSC)

Esta Frontera de la Estrategia, fue moviéndose paulatinamente de acuerdo a la evolución de la Teoría Administrativa, desde sus primeros contribuidores tales como: Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Henry Gantt, Harrington Emerson, Harlow Person, Elton Mayo y otros más (administración científica); hasta los pensadores de la Administración Cuantitativa, tales como Charls Bernard (teoría de decisiones), Cox y Kendall (diseño experimental), von Neumann (teoría de juegos), Harris y Arrow (control de inventarios), Leontieff, Kantorovich y Samuelson (programación lineal), Morse y Kendall (teoría de colas), Dodge, Roming y Deming (teoría de muestreo), Thomas, Deemer y Jennings (teoría de simulación ó monte carlo), Shewhart y Schlaifer (teoría de decisiones) y otros; hasta los modernos contribuidores de la Administración actual, tales como Peter Drucker (administración por objetivos), Deming, Juran y Crosby (administración de la calidad total), Kaouro Ishikawa y Akao (Hoshin Kanri, administración por políticas), David Sumanth, Scott Sink y Carl Thor (administración de la productividad), Mizuno y Akao (QFD, despliegue de la función de la calidad), Michael Hammer (reingeniería), Robert Camp (benchmarking), Michael Porter (diferenciación y competitividad), Norton y Kaplan (balanced scorecard), Bob Galvin (Six Sigma) y las más modernas teorías administrativas sobre Gestión de la Cadena de Suministro, Lean Manufacturing, Lean-Sigma y otras más.

Para comprender esta evolución, tenemos que comprender las situaciones del ambiente y la economía que imperaban en el siglo XX y como éstas influenciaron los diferentes pensamientos administrativos y teorías de cada época, por lo que identificaremos cuatro grandes evoluciones al pensamiento y teoría estratégica.

### **Primera gran evolución, en busca del Incremento en la Producción:**

A principios del siglo XIX, el crecimiento del mercado era importante y la industria se expandía continuamente. Los inventos y la mecanización estaban a la orden del día. La mano de obra estaba siendo suplantada por herramientas y máquinas de trabajo, los pequeños talleres eran sustituidos por las grandes chimeneas y enormes fábricas. Se dio un tremendo énfasis en la producción y la economía de escala. La búsqueda de eficiencia

A principios del siglo XIX, el talento del empleado y su capacidad de razonamiento paso a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, de tal forma que se dio mucho énfasis al concepto de “obrero”, gente con poco conocimiento que trabajaba diariamente para maximizar la producción en base a su fuerza bruta, “gente simple, para trabajos simples”.

y bajos costos eran el enfoque de los negocios. Lo importante era el volumen producido, la eficiencia y los costos unitarios. Era la tierra de la abundancia. Sin experiencia y poco conocimiento en Administración y Liderazgo, los Gerentes eran verdaderos dictadores, abusando de su autoridad. Los estándares de productividad, la compensación por destajo, eran definidos subjetivamente, sin tomar en cuenta la capacidad de los sistemas de trabajo o un análisis profundo del desempeño de la organización, lo que se trataba era de “obtener la máxima producción”, al “menor costo”. La competencia era mínima y el enfoque era hacia producir y producir cualquier tipo de productos, ya que el mercado estaba

habido de comprarlos. El talento del empleado y su capacidad de razonamiento paso a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, de tal forma que se dio mucho énfasis al concepto de “obrero”, gente con poco conocimiento que trabajaba diariamente para maximizar la producción en base a su fuerza bruta, “gente simple, para trabajos simples”.

Dadas estas condiciones antagónicas, dio como resultado, que los obreros trataban de derrotar al sistema y los administradores exprimir hasta la última gota de productividad del obrero, una verdadera lucha de clases se iniciaba. No era una situación ni feliz, ni eficiente a largo plazo, pero servía bien al propósito de producir muchos bienes para satisfacer la demanda de una economía en expansión. Estas fueron las condiciones cuando un joven ingeniero, llamado “Frederick Taylor” comenzó a desarrollar un sistema administrativo, basado en la estandarización y la eficiencia de las operaciones, lo que hoy se conoce como administración tradicional o científica.

Es de suponer que en este panorama, la planeación era guiada por una definición autocrática de objetivos hacia los empleados (en pocos casos basados en datos) cuyo propósito fundamental era “incrementar la capacidad de producir a un bajo costo”, sin importar los medios de cómo conseguirlos, ni la participación del empleado en la definición de dichos objetivos, naciendo así la llamada “administración por objetivos (APO)”. **La frontera de la estrategia se situaba en el incremento de la producción.**

## **Segunda gran evolución, hacia la Optimización de Operaciones y Recursos:**

La primera y segunda guerra mundiales dieron paso a un creciente énfasis en la eficiencia de las operaciones, basado en métodos cuantitativos de análisis. Esta escuela de la administración cuantitativa, se gestó de la integración de equipos de varias disciplinas: la

La idea central era que el estudio y solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de investigación de operaciones, era más eficiente y rápida que de otra manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción a bajo costo, pero maximizada por el concepto de “velocidad”, ya que para vencer al oponente había que producir municiones, armamento y provisiones más rápido que los contrincantes.

matemática, la física, la ingeniería, la economía y la estadística. La idea central era que el estudio y solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de la “Investigación de Operaciones (IO)”, era más eficiente y rápida que de otra manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción a bajo costo, pero maximizada por el concepto de “velocidad”, ya que para vencer al oponente había que producir municiones, armamento y provisiones más rápido que los contrincantes. De tal forma que el enfoque de la administración cuantitativa, fue el “maximizar la producción a la mayor velocidad posible, optimizando así los escasos recursos existentes”. Durante esta época de

administración cuantitativa, se originó el control estadístico de procesos (CEP), sin embargo, éste no fue usado en los EEUU, sino hasta muchos años posteriores, sino que fue Japón el país que realmente lo desarrolló.

Los mercados se redujeron y la necesidad de recursos para la guerra fueron claves, así que sumado a esta necesidad por velocidad de producción en la industria de la guerra, se dio el fenómeno de optimizar los escasos recursos en otras industrias, de tal forma, que el énfasis fue hacia el control de los gastos y costos, control financiero, para lograr los objetivos planteados. El nuevo enfoque de la administración por objetivos fue entonces hacia la optimización de recursos y lo financiero, trajo consigo el creciente uso y gestión basado en presupuestos. **La frontera de la estrategia se movía del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones, y de los escasos recursos, a través del control financiero.**

### **Tercera gran evolución, hacia la Calidad en las Operaciones:**

El siguiente gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio luego de la segunda guerra mundial y este fue precisamente en el país destruido por la guerra, Japón. Las fuerzas de ocupación delegaron en el General Douglas MacArthur el comandar los esfuerzos por reconstruir la economía. Entonces MacArthur se apoyó en expertos norteamericanos para esta difícil tarea. Uno de estos expertos fue Homer Sarasohn, un ingeniero del MIT, el cual dirigió las operaciones de Comunicación Civil. Este necesitaba establecer un centro de información, para poder comunicar y educar a la población de manera rápida y con la mayor cobertura posible, de tal forma que decidió hacerlo por radio. Así que procedió, a la instalación de plantas productoras de radios, sin embargo, dado que las materias primas eran escasas y de mala calidad y que los administradores y trabajadores eran nuevos y muy poco calificados, las primeras producciones de radios eran cualquier cosa, menos “productos de calidad” utilizables para la misión de comunicación con la población. Así que Homer adopto la estrategia de capacitar a gerentes e ingenieros en técnicas gerenciales de calidad.

Entonces, los Ingenieros del JUSE amalgamaron los conceptos de CEP, de ACT con los conceptos sobre APO, dando así los primeros pasos hacia la “planeación de la calidad”.

La sección de Comunicación Civil, trabajó con el JUSE (instituto de ingenieros de Japón) para implementar un “control estadístico de procesos (CEP)”, para lo cual necesitaba rápidamente el capacitar a los administradores en estas herramientas de la administración cuantitativa. La elección entonces fue la de un profesor de la Universidad de Columbia, el cual era experto en éstos métodos estadísticos de control de la calidad, el profesor “Edward

Deming”. A partir de junio de 1,950, Deming entreno a cientos de administradores e ingenieros Japoneses en tres aspectos claves: (1) el uso del ciclo ó método científico de mejorar las operaciones (PHVA, planear, hacer, verificar y actuar), (2) la importancia de comprender y eliminar las causas de variación y (3) el control de la calidad en base a gráficos y estadísticas de control. Posteriormente invitaron en 1,954 a Joseph Juran a dar capacitación sobre el papel de la gerencia en la gestión de actividades de la calidad. Así que el movimiento de CEP iniciado, se transformó rápidamente en un concepto de Administración de la Calidad Total (ACT).

Otro evento fue crítico en esta evolución de conceptos, el aparecimiento en la década de los 50’s del libro “La práctica del gerenciamiento” de Peter Drucker, el cual describía con mucho detalle la importancia de la Administración por Objetivos (APO) herramienta ampliamente utilizada en América. Los Japoneses asociaron al uso del CEO y el APO, una de las explicaciones de porque había perdida de la guerra, dado el fortalecimiento que estas herramientas gerenciales les había traído a los Aliados en su capacidad de producir más, con mejor calidad.

Entonces, los Ingenieros del JUSE amalgamaron los conceptos de CEP, de ACT con los conceptos sobre APO, dando así los primeros pasos hacia la “planeación de la calidad” que posteriormente evoluciono hacia lo que se conoce como el “Hoshin Kanri”. El JUSE creó en 1,957 el “Premio Deming” a la excelencia empresarial en Japón, para fomentar la industrialización y acrecentar la competitividad, vía el compartir prácticas de excelencia y el fomentar la utilización masiva de los conceptos de CEP, ACT y Planeación de la Calidad. En 1,957, Kaoro Ishikawa publicó un documento enfatizando la importancia de la administración a través de políticas de gerenciamiento ó planeación de la calidad. En 1,960, nuevamente Juran con el JUSE, introdujeron en Japón la responsabilidad de la gerencia por la planeación de mejoras y el establecimiento de objetivos y metas.

Lo que descubrieron en esta investigación fueron una serie de prácticas gerenciales, relacionadas con la gestión de calidad, la planeación y la administración por objetivos. A estas técnicas integradas se les conocía con el nombre de “Hoshin Kanri”.

En 1,965, la empresa Bridgestone Tire, patrocinó una investigación en Japón, para entender sus técnicas de gerenciamiento y planeación utilizadas por las empresas ganadoras del Deming Price, este evento fue crítico para el desarrollo de los conceptos y herramientas de la planeación estratégica. Lo que descubrieron en esta investigación fueron una serie de prácticas gerenciales, relacionadas con la gestión de calidad, la planeación y la administración por objetivos. A estas técnicas integradas se les conocía con

el nombre de “Hoshin Kanri”. Posteriormente a este evento, Hoshin comenzó a introducirse lentamente en los EEUU a comienzos de los 80s. Esto sucedió en mayor grado porque ya algunas empresas norteamericanas tenían subsidiarias en Japón, las cuales fueron ganadoras del premio Deming a la excelencia en gestión, tales como las filiales de Hewlett Packard, Fuji Xerox y Texas Instruments. Estos eventos movieron rápidamente la frontera de la planeación de fijación de la mayor cantidad de objetivos posibles, con un enfoque financiero de eficiencia, hacia la integración de APO, ACT y CEP, conocido con el nombre de “Hoshin Kanri”. Los Japoneses le dieron ese nombre de Hoshin Kanri, ya que la palabra “Ho” significa “dirección” y la palabra “Shin” significa “aguja”, entonces Hoshin podría traducirse como “dirección de la aguja” ó “brújula”. La palabra “Kanri” significa control ó gestión. De tal forma que podríamos entender Hoshin Kanri, como la “administración de la brújula o dirección del negocio”.

Este cambio de la frontera de la planeación se enfocó hacia la integración y priorización de los principales objetivos y metas, pero principalmente, en sus medios para conseguirlo, desde un aspecto no únicamente financiero, sino también desde el enfoque de calidad de operaciones y procesos del negocio, para garantizar calidad para el cliente. **La frontera de la planeación se movía y se ampliaba del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros, y posteriormente hacia la calidad de las operaciones como factor diferenciador para el cliente.**

## **Cuarta gran evolución, hacia la diferenciación y búsqueda de Valor para Clientes, Accionistas y Empleados:**

El siguiente gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio en la época de los 80s y 90s, cuando la globalización de la economía trajo consigo, una apertura de mercados y una intensa competencia por capturar la preferencia de los clientes. Esta época de

De acuerdo a Porter este problema competitivo ocurre, por la falla gerencial en diferenciar la “eficiencia operativa”, de la “efectividad estratégica” Muchas organizaciones han agotado ó sobre utilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

globalización, estuvo caracterizada por cambios tecnológicos continuos, reducción del ciclo de vida de los productos, mayores demandas de los clientes, mayores opciones de compra, productos hechos a la medida, cooperación a lo largo de la cadena de suministro y mayor número de competidores más calificados. Esta intensa competencia por la preferencia del cliente demandó una clara diferenciación estratégica, para competir en el mercado con una “ventaja ante los competidores”. Michel Porter en 1,980 escribió sobre “estrategia competitiva, técnicas para analizar la industria y a los competidores”. Porter se refirió a las cinco fuerzas que definían la competitividad en un mercado y la atractividad y márgenes

de una industria. De acuerdo a Porter, los competidores pueden hoy rápidamente copiar la estrategia de una organización y su posicionamiento en el mercado, de tal forma, que la diferenciación en el mundo de intensa competencia es “temporal”. Por otro lado, de acuerdo a Porter la hipercompetencia por los mercados, ha traído como consecuencia una erosión continua de márgenes, dado el enfoque hacia imitar y copiar las estrategias. De acuerdo a Porter, este problema competitivo ocurre por la falla gerencial en diferenciar la “eficiencia operativa”, de la “efectividad estratégica”. Muchas organizaciones han agotado ó sobre utilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

Como resultado de esta búsqueda por eficiencia operativa, productividad y velocidad, se han desarrollado una serie de técnicas administrativas que buscan dicha eficiencia operacional, tales como: reingeniería, ISO 9,000, ERP, competitividad en base a tiempo, benchamrking, etc. Estas técnicas, aunque a corto plazo han logrado incrementar la eficiencia operacional y reducir los costos, han fallado a largo plazo, ya que no permiten mantener una posición competitiva diferenciadora y única en el mercado. De acuerdo a Porter, la efectividad operativa es un requisito, pero no es garantía de logro de altos retornos a largo plazo. El resultado final es que muchas empresas no logran aumentar más sus ingresos, al usar el mismo modelo de negocios que el de sus competidores y que la única vía de generar más valor, es siendo diferentes a los competidores.

Porter argumenta que la eficiencia operacional significa “desempeñar actividades similares a las de los competidores en mejor forma”, mientras que efectividad estratégica es “desempeñar actividades diferentes a la de los competidores” con el objetivo de posicionarse como único en la mente de los clientes. Una de las principales herramientas aceleradoras de esa “similitud competitiva”, es la muy difundida técnica del benchmarking. Para eliminar esta trampa de la hipercompetencia, la única posibilidad de las organizaciones es la búsqueda de “innovación estratégica”, la cual les permite una clara diferenciación en el mercado y una posición competitiva única, que busque como fin último, la creación de valor para clientes, accionistas y empleados. Esta búsqueda de trilogía de valor (valor para clientes, accionistas y empleados) es la esencia de la creación del Balanced Scorecard (BSC).

Robert Kaplan y David Norton escribieron en Enero de 1,992, un artículo titulado “Balanced Scorecard –Measures that drive Performance”, en el cual trataron sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición del desempeño, como componente clave

Kaplan y Norton, definieron que para garantizar la creación de Valor financiero (valor para accionistas), primero hay que asegurar la creación de Valor para clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (valor para empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado.

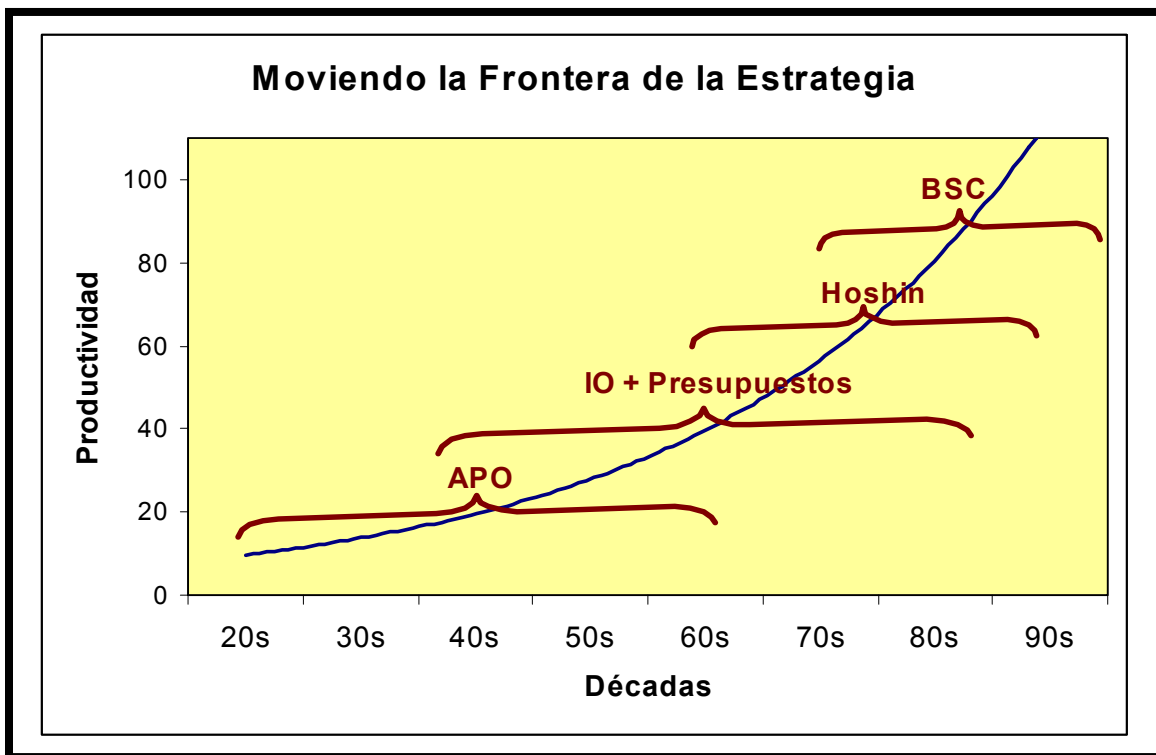
para mejorar los resultados Organizacionales y ser más competitivos. De acuerdo a Kaplan y Norton, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como “retorno a la inversión”, “utilidad por acción”, “valor económico agregado”, etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados sobre la creación de Valor organizacional. Ellos determinaron que ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas de Valor del negocio. Kaplan y Norton definieron que para garantizar la creación de Valor financiero (valor para accionistas), primero hay que asegurar la creación de Valor para clientes, a través de

una estrategia única y diferenciadora, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (valor para empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado.

De tal forma, que este movimiento de la frontera de la estrategia, trajo consigo un enfoque en la definición de una estrategia diferenciadora que asegure creación de Valor para clientes, accionistas y empleados. **La frontera de la planeación se movía y se ampliaba del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros, luego hacia la calidad de las operaciones y finalmente, hacia la diferenciación estratégica, el posicionamiento único de mercado y la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados (la trilogía del valor).**

## Las cuatro grandes evoluciones:

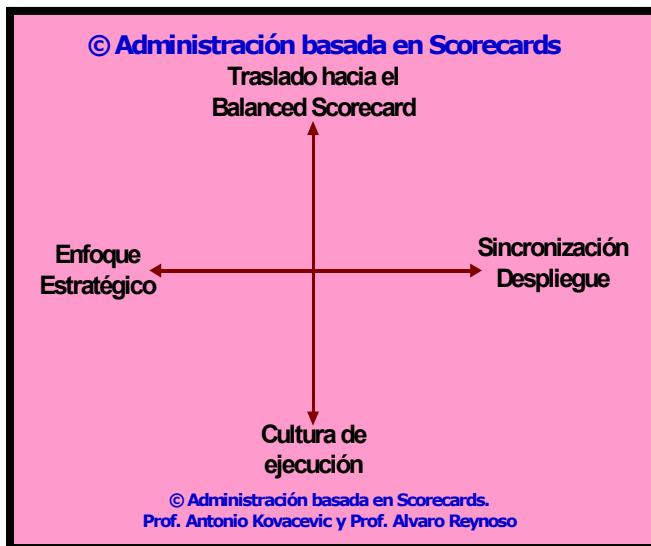
La evolución de conceptos administrativos y de estrategia, trae consigo una serie de nuevos paradigmas gerenciales, que se han movido desde la eficiencia y optimización de la producción, hasta la búsqueda de diferenciación y un posicionamiento único de mercado, para garantizar la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados. Esta evolución administrativa, como presentamos con anterioridad, se debe únicamente al impulso ocasionado por el acelerado cambio de condiciones económicas mundiales de la década de los 90s. Como podemos observar en la gráfica que resume este movimiento de la frontera de la estrategia, la ciencia administrativa evolucionó de la Administración por Objetivos (APO) en 20s, 30s y 40s, la cual se perfecciono con el aparecimiento de la Investigación de Operaciones (IO) y la Presupuestación, en los 40s, 50s y 60s, para luego integrarse en la planeación de la calidad o hoshin en los 60s y 70s y finalmente hacia el Balanced Scorecard (BSC) en los 80s y 90s. Con cada uno de éstas evoluciones, las Organizaciones han obtenido mayores niveles en productividad, ocasionados por una mayor creación de Valor para clientes, empleados y accionistas.



Otra serie de técnicas administrativas también aportaron su granito de arena, en esta evolución de la frontera de la estrategia y del conocimiento en planeación, sin embargo, para facilitar el análisis histórico, hemos seleccionado únicamente algunas de ellas, por considerarlas las más relevantes en el desarrollo del pensamiento gerencial estratégico y las más utilizadas durante la historia del desarrollo administrativo.

## II. Administración basada en Scorecards<sup>(1)</sup> - Los 4 Elementos Claves

Durante los últimos años hemos tenido diversas experiencias en la implementación de proyectos (más de 100 diferentes proyectos) de Estrategia, Balanced Scorecard (BSC), Alineamiento y Desarrollo Humano, en diferentes Organizaciones de Latinoamérica (Empresas en México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Salvador, Costa Rica, Panamá, Dominicana, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Ecuador y otros países más), tanto privadas, como públicas, pequeñas (desde empresas de 100 empleados y menos de US\$ 1 millón de ventas) y grandes (hasta empresas de 15,000 empleados y más de US\$ 2 billones de Ventas), nacionales y multinacionales, ONG's y orientadas hacia utilidades, industria, comercio y servicios, etc., hemos podido integrar un "Modelo Latino" (apropiado a nuestras realidades, situación, contexto y culturas diversas), para comprender como administrar en forma total una Organización basada en Estrategia y BSC.



Entendemos que la clave de la diferenciación, la ventaja competitiva, la creación de valor (para clientes, empleados, accionistas) y el logro de resultados en un ambiente de continuo cambio de condiciones macro y micro ambientales, radica en ver la estrategia, no como un evento (de una sola vez), sino verla como un verdadero proceso de gestión, una "Administración basada en estrategia", lo cual permita garantizar **Excelencia Organizacional**.

Desde nuestra perspectiva, los cuatro componentes críticos necesarios para implementar un eficiente proceso gerencial de *Administración basada en Scorecard* son: Enfoque Estratégico, Traslado hacia el Balanced Scorecard (BSC), Sincronización y Despliegue, y Cultura de Ejecución. De acuerdo a nuestras experiencias en Latinoamérica, el éxito en la implementación de proyectos de Estrategia y Balanced Scorecard, radica en convertir la estrategia en la guía o impulsor de la Gestión diaria del negocio.

<sup>(1)</sup> "Administración basada en Scorecards" es un Modelo planteado por los Profesores Antonio Kovacevic y Alvaro Reynoso. El Profesor Kovacevic, es catedrático titular de la Universidad Católica de Chile en el área de Estrategia. Actualmente se desempeña como Socio de la empresa consultora PENSUM con operaciones en Sur América. El Profesor Reynoso, es catedrático titular de Texas A&M University en el área de Productividad y Calidad. Actualmente se desempeña como Socio de la Empresa consultora

**PCA/Strategylink con operaciones en México, Centro América y el Caribe. Es Director del centro de Excelencia en Capital Humano, del Club Tablero de Comando.**

Podemos definir rápidamente estas cuatro componentes críticas, y para efectos de este artículo <sup>(2)</sup> podemos concluir que cuando hablamos de *Administrar en base a Scorecard* nos referimos a:

- Enfoque estratégico: la definición de una estrategia competitiva única y diferenciadora, un modelo de negocios que soporte dicha estrategia y su priorización a través de en un mapa de objetivos (mapa estratégico).
- Traslado hacia el BSC: la operacionalización de los objetivos en KPIs (financieros y no financieros), metas, medios y proyectos y su integración en el Balanced Scorecard.
- Sincronización y despliegue: el alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia, y alineamiento vertical, la vinculación de todas las personas de todos los niveles a dicha estrategia y el desarrollo de diferentes Balanced Scorecards individuales para garantizar responsabilidad compartida y desempeño sincronizado en la ejecución de la estrategia.
- Cultura de ejecución: la información enfocada, seguimiento, aprendizaje organizacional y toma de decisiones, evaluación del desempeño, coaching y desarrollo del capital humano, necesario para alcanzar los resultados.

Conformar la Planeación de la Calidad o Hoshin, empujada por la necesidad de producir, con eficiencia, optimizando recursos, pero con alta calidad, hasta llegar a convertirse en lo que hoy conocemos como Balanced Scorecard (BSC) empujado por la necesidad de diferenciación y un posicionamiento único dentro de una economía global de intensa competencia.

### **III. Para pasar de Administración por Objetivos (APO) hacia el Balanced Scorecard (BSC) es necesario cambiar paradigmas gerenciales:**

Como analizamos con anterioridad el primer gran movimiento en la frontera de la estrategia se dio con el apareamiento de la Administración por Objetivos (APO) impulsado por la necesidad de mayor producción, la cual se perfecciono en los años 50s con el surgimiento de la Investigación de Operaciones (IO) y la Presupuestación y Control Financiero, lo cual fue empujado por la necesidad de optimizar los escasos recursos para la segunda guerra mundial, para posteriormente amalgamarse en Japón con las teorías de Control Estadístico de Procesos (CEP) y Administración de la Calidad Total (ACT), para conformar la Planeación de la Calidad o Hoshin, empujada por la necesidad de producir, con eficiencia, optimizando recursos, pero con alta calidad, hasta llegar a convertirse en lo que hoy conocemos como Balanced Scorecard (BSC) empujado por la necesidad de lograr diferenciación y un posicionamiento único de mercado, dentro de una economía global de intensa competencia.

(2) Para un detalle mayor sobre este tema, referirse al artículo escrito por el Ingeniero Alvaro Reynoso, titulado “Cómo Administrar a través de Scorecards – Un Modelo construido en base a Experiencias Latinoamericanas “.

Este movimiento de la frontera de la Estrategia, trae como consecuencia la comprensión y utilización necesaria de una serie de diferencias fundamentales en el conocimiento, creencias y paradigmas gerenciales, que impactan en la calidad y rapidez de la ejecución de la estrategia, y en el logro de los resultados. A partir de las definiciones de los cuatro elementos claves de la *Administración basada en Scorecards*, realizaremos un análisis de lo que ha significa, en cuanto a creencias y paradigmas gerenciales, esta evolución de la frontera de la estrategia desde la Administración por Objetivos (APO), hasta el Balanced Scorecard (BSC). Para desarrollar dicho análisis nos basaremos en 20 paradigmas gerenciales críticos, los que se presentan a continuación:

**i) Enfoque Estratégico –cambio de paradigmas necesarios:**

Se discuten cinco cambios fundamentales de paradigmas, en cuanto a la definición del Enfoque Estratégico, los cuales son:

	<b>APO</b>	<b>BSC</b>
<b>1. METODOLOGIA</b>	<b>Presupuestación</b>	<b>Envisionamiento</b>
<b>2. ESTRATEGIA</b>	<b>Más de lo mismo</b>	<b>Diferenciación e innovación Estratégia</b>
<b>3. IMPACTO BUSCADO</b>	<b>Capacidad individual de los departamentos para superar el FODA</b>	<b>Capacidad de la organización para crear Valor a los Stakeholders</b>
<b>4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>	<b>Análisis de los competidores, uso de benchmarking</b>	<b>Análisis de las competencias centrales de los competidores para lograr diferenciación</b>
<b>5. PRIORIDAD</b>	<b>Numerosos objetivos</b>	<b>Los pocos vitales para asegurar ventaja competitiva</b>

(1) Como podemos observar, mientras APO enfatiza en la importancia de la presupuestación y los objetivos y metas Financieras, lo que llamamos un “enfoque por retrovisor”, es decir una extrapolación del pasado, el BSC demanda un verdadero proceso de envisionamiento, una proyección del futuro que queremos crear, lo que llamamos un “enfoque por parabrisas” ó una administración por Visión. Este es un cambio profundo de paradigmas ya que el APO acepta las condiciones del pasado, el

BSC desafía esas condiciones e intenta construir un futuro distinto para la Organización.

- (2) Debido a este enfoque de extrapolación del pasado, el APO define como estrategia el crecimiento de ventas, controlado por presupuestos, lo que significa en esencia “un poco más de lo mismo”, mientras que el BSC demanda la definición de una estrategia diferenciada, es decir única, la cual le permita a la Organización competir con ventaja en el mercado. De acuerdo al BSC, una organización debe determinar cual es su posición de valor, de tres opciones posibles: excelencia operacional, intimidad con el cliente y liderazgo en productos. El énfasis de la búsqueda de esta diferenciación, es que para poder sobrevivir en el negocio, usted debe estar dispuesto a diferenciarse y crear una clase única de posicionamiento para sus clientes, si quiere competir con ventaja en un mercado específico y lograr retorno a su inversión.
- (3) El APO determina un conjunto de objetivos, a través de la determinación de un análisis FODA, mientras que el BSC, por su enfoque hacia la diferenciación, orienta sus objetivos a las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, ya ésta será la única forma de crear Valor, entender lo que los clientes necesitan y comprender cómo los competidores hacen para satisfacerlo, si se comprende estas dos posiciones (demanda y oferta), entonces se estará en una muy buena posibilidad de satisfacer esas necesidades de una forma mejor y diferente a la de sus competidores. Adicionalmente el FODA regularmente se basa en desempeños individuales de departamentos funcionales y no en capacidad del sistema o de la cadena completa de suministro, factores requeridos para la planeación del BSC. Es decir que el BSC demanda de un FODA basado en datos, información y comparaciones (benchmarks) y no en base a corazonadas o anécdotas.
- (4) La fijación de objetivos en APO, requiere de un conocimiento cuantitativo de los competidores (participación de mercado, ventas, etc.) a través del uso del análisis de benchmarking, mientras que el BSC, busca comprender no únicamente desde un punto de vista cuantitativa, sino desde un enfoque cualitativo, como hacen los competidores para satisfacer las necesidades del mercado, estudiando para ello, no únicamente sus resultados, sino primariamente su fuente de ventaja competitiva ó lo que llamamos “las competencias centrales” de los competidores, aquellos elementos que lo hacen diferente y que les permiten alcanzar los resultados.
- (5) Mientras que el APO busca alcanzar numerosos objetivos, el BSC demanda priorización y enfoque, en aquellos objetivos realmente críticos para alcanzar la Visión e implementar la Estrategia de diferenciación y valor para clientes. Dichos objetivos centrales, se plasman en una representación gráfica, llamada Mapa Estratégico, el cual permite visualizar cómo la Organización alcanzará los resultados y creará Valor. El Mapa Estratégico tiene sus fundamentos en mostrar diversas relaciones causa-efecto necesarias para darse aquellos elementos de la estrategia que impulsan (causas) los resultados (efectos) de la organización.

**ii) Operacionalización de la Estrategia -cambio de paradigmas necesarios:**

Se discuten cinco cambios fundamentales de paradigmas, en cuanto a la Operacionalización de la Estrategia, los cuales son:

	<b>APO</b>	<b>BSC</b>
<b>6. COMPONENTES</b>	<b>Objetivos únicamente</b>	<b>Uso de 3 Ms para cada objetivo: medición (KPIs), meta y medio o iniciativa (táctica)</b>
<b>7. BALANCEO DE METAS</b>	<b>Metas eminentemente financieras (únicamente efecto)</b>	<b>Metas financieras y no financieras (causa-efecto)</b>
<b>8. DEFINICIÓN DE METAS</b>	<b>Basada en corazonadas</b>	<b>Basada en hechos, datos e información (mediciones)</b>
<b>9. METAS</b>	<b>Puntuales</b>	<b>Uso de Semáforos para toma de decisiones</b>
<b>10. INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>	<b>Proyectos desconectados de las Metas e Indicadores</b>	<b>Priorización de Iniciativas para garantizar Impacto y alineadas con Metas e Indicadores</b>

- (6) Para la operacionalización de la Estrategia el APO utiliza básicamente objetivos, los cuales deben cumplir con ser Específicos, Mediales, Accionables (orientados a la acción), Relevantes e incluir Tiempos (fechas de completación), concepto conocido como SMART. El BSC para operacionalizar los objetivos incluye éstos y otros atributos más, los cuales se resumen en lo que en hoshin llamamos 3Ms (medida, meta y medio). Cada objetivo tiene que incluir un indicador o medida de monitoreo y ajuste sistemático, llamada KPI, el cual permite tomar decisiones en ejecución, además se definen metas, de largo, mediano y corto plazo y semáforos (rojo, amarillo y verde) o límites tolerables de actuación o toma de decisiones (dichas metas son asignadas a una persona responsable de su logro) y finalmente se definen medios ó iniciativas estratégicas, las cuales deben ser desplegadas hasta llegar a tácticas o planes de implementación (actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.). Un aspecto relevante de diferenciación, es que mientras que APO define metas anuales para verificar logros, en BSC cada meta, tiene alineado un KPI

con frecuencias de revisión periódicas para garantizar aprendizaje (planear, hacer, verificar y actuar) en ejecución.

- (7) El APO se enfoca en la definición de objetivos y metas eminentemente financieras y de crecimiento, mientras que el BSC requiere de objetivos, metas y KPIs balanceados, tanto valor para accionistas, de productividad financiera y de crecimiento (efecto) cómo también de metas de clientes, procesos y capital intangible (causas), éstos últimos llamados “impulsores” de resultados o “medidas antes del hecho”.
- (8) En la mayoría de los casos en APO, la definición de metas está basada en corazonadas, anécdotas o sentimientos, generalmente de un supervisor o jefe, mientras que en BSC para poder definir metas, se requiere de un conocimiento de la capacidad de los sistemas internos (cadena de valor) y de los sistemas extendidos (cadena de suministro) en cuanto a su desempeño a través de conocer información sobre: niveles, tendencias, GAPS, variabilidades, especificaciones de clientes y hasta niveles comparativos contra competidores y proyecciones de largo plazo. Esta información hace que la definición de metas caiga en el plano de lo “real” y no de lo “anécdótico” como el caso de las metas APO.
- (9) Una gran diferencia en cuanto a gestión de la Organización, lo tiene el hecho de que mientras APO define metas puntuales, en BSC se utilizan niveles aceptables de desempeño, límites de toma de decisiones ó variabilidad de los sistemas, conceptos extraídos del Control Estadístico de Procesos (CEP) y operacionalizados a través del uso de semáforos (rojo, amarillo y verde). Este aspecto de manejo de la información a través de variabilidades y semáforos, hace de la gestión un verdadero control de desempeño y un aprendizaje Organizacional. El BSC entiende las variaciones al sistema como un efecto complejo de varias variables (información, materiales, métodos, maquinaria, personas, factores externos, etc.) y no como en el caso del APO, en donde la única responsabilidad por el logro de los resultados es el desempeño de las personas. Este cambio de paradigmas es fácil de entender, ya que como analizamos con anterioridad, el enfoque del APO era hacia el control de las personas para producir más, mientras que el del BSC es la creación de Valor para clientes, empleados y accionistas, a través de los sistemas ó del modelo de negocios.
- (10) Regularmente en APO las iniciativas estratégicas están aislados de los objetivos, metas y controles, mientras que en BSC las iniciativas estratégicas deben ser priorizadas en función de su contribución al logro de los objetivos, metas, recursos y presupuestos requeridos para su ejecución. Cada una de las iniciativas estratégicas determinadas y priorizadas, se operacionalizan en función de planes de implementación (los cuales incluyen: actividades, controles, fechas, responsables, recursos, etc.), además de que cada iniciativa o proyecto estratégico, cuanta con una serie de metas y KPIs para monitorear sistemáticamente su impacto y efectividad en la ejecución de la estrategia, el logro de resultados y la creación de Valor para clientes, empleados y accionistas.

### iii) Alineamiento –cambio de paradigmas necesarios:

Se discuten cinco cambios fundamentales de paradigmas, en cuanto al Alineamiento Estratégico de la Organización, los cuales son:

	<b>APO</b>	<b>BSC</b>
<b>11. ESTRUCTURA</b>	<b>Planeación departamental</b>	<b>Sistemas y crosfuncionalidad</b>
<b>12. DESPLIEGUE</b>	<b>No existe, desconexión de metas -fijación individual</b>	<b>Horizontal y vertical</b>
<b>13. ENFOQUE</b>	<b>Actividades anuales no alineadas con los objetivos</b>	<b>Actividades anuales alineadas con los objetivos de largo plazo</b>
<b>14. DESEMPEÑO</b>	<b>Administrar el desempeño de las personas independiente de la Estrategia</b>	<b>Alineamiento del desempeño de las personas con el logro de la Visión y los objetivos claves</b>
<b>15. DESARROLLO HUMANO</b>	<b>Capacitación y desarrollo no alineado con el logro de Objetivos y Metas</b>	<b>Capacitación y desarrollo completamente alineado al logro de Objetivos y Metas</b>

(11) El APO fragmenta el desempeño del sistema al definir objetivos y metas departamentales aisladas y sin relación alguna, cada departamento define metas en la dirección que cree que es correcta, pero en muchos de los casos, éstos están en dirección opuesta a las de otros departamentos, creando así destrucción de Valor. En BSC necesitamos un enfoque sistémico, integrado o crosfuncional de esa definición de metas, en función de los resultados esperados en el sistema y no en función de posiciones personales o departamentales. El desempeño del sistema es superior al desempeño de cada departamento. Este nivel de Alineamiento de objetivos y metas es una de las grandes y profundas diferencias entre APO y BSC, que impactan en el logro de los objetivos Organizacionales.

(12) A pesar de que el nacimiento de APO fue para control del desempeño de las personas, ya que no utiliza ninguna metodología de alineamiento y vinculación de objetivos, la definición de metas personales es aislada y desconectada de los requisitos del sistema y de otras áreas o departamentos. El BSC requiere de una clara vinculación de objetivos y metas horizontales (sistemas y procesos) y verticales

(personas de todos los niveles) para garantizar una contribución causa-efecto de sistemas, procesos y personas para el logro de las metas Organizacionales.

- (13) En APO el trabajo diario es visto como operativo y desconectado de los objetivos y metas estratégicas (una cosa es la estrategia y otra el trabajo de las personas), mientras que en BSC las actividades anuales, trimestrales, mensuales y diarias de las personas y áreas, deben estar completamente conectados ó alineados al logro de objetivos y metas. Este nivel de alineamiento, hace que las actividades que una persona desarrolla en su trabajo diario sean eslabonadas directamente a la estrategia y logro de objetivos y metas personales. Este proceso de eslabonamiento de actividades diarias con los objetivos y metas personales, demanda de los jefes un nuevo rol, un rol de verdaderos “tutores ó aceleradores” del desempeño de sus subordinados.
- (14) Debido a que en APO existe una falta de alineamiento (causa-efecto) entre el desempeño de las personas y el logro de los objetivos estratégicos del negocio, es que el desempeño de las personas es diferente al desempeño de los procesos, el sistema y la Organización. El BSC, requiere de alineamiento total entre la visión, los objetivos, las metas y los recursos de la Organización, y éstas a su vez con el desempeño de los departamentos, procesos y el de las personas, a través de un proceso de cascada de vinculación que llamamos sincronización (horizontal) y despliegue (vertical) de la estrategia. Debido a ésta completa vinculación entre la estrategia y el desempeño de las personas, los procesos, los departamentos y la organización, es que en BSC decimos que: “para el logro de la estrategia, se requiere del trabajo de todas las personas, de todos los niveles, todos los días”. Este proceso de vinculación causa-efecto contribuye a la optimización del desempeño, a través de garantizar un verdadero desempeño sincronizado y el logro de responsabilidad compartida a todo nivel de la Organización. En ocasiones este nivel de alineamiento vá más allá de las propias fronteras de la Organización e integra a proveedores, socios, intermediarios y clientes claves hacia la consecución de una estrategia común para todos, una verdadera “cadena de suministro convergente”, en busca de resultados para todos sus actores claves y de crear al final, valor para los clientes.
- (15) La capacitación y el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y comportamientos) de las personas en APO es desvinculada de la estrategia y administrada en forma operativa por un departamento de personal o recursos humanos. En BSC la capacitación y el desarrollo de competencias, está directamente vinculado al logro de los objetivos y metas estratégicos, para garantizar que la inversión en capacitación no sea un gasto, sino una verdadera creación de capital humano, entendido el concepto de capital humano, como “el impacto de las acciones y las inversiones en desarrollo de las personas, en los resultados del negocio”. Ya que en APO, existe ausencia de vinculación entre el desarrollo del personal y la estrategia, nos referimos a esto como un modelo de “*recursos humanos out*”, mientras que dado que el BSC demanda completo alineamiento del desarrollo de

competencias, con el logro de los objetivos estratégicos y resultados del negocio, lo llamamos como un modelo de *“recursos humanos in”*.

#### iv) Ejecución –cambio de paradigmas necesarios:

Se discuten cinco cambios fundamentales de paradigmas, en cuanto a la creación de una Cultura de Ejecución, los cuales son:

	<b>APO</b>	<b>BSC</b>
<b>16. REVISION</b>	<b>Revisión de resultados al finalizar el año</b>	<b>Procesos de coaching, revisión y mejora sistemáticos</b>
<b>17. FILOSOFIA</b>	<b>Premio y castigo</b>	<b>Aprendizaje organizacional (p-h-v-a)</b>
<b>18. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>No importante</b>	<b>Cambio de comportamientos de los Líderes claves para la ejecución</b>
<b>19. INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES</b>	<b>No alineada</b>	<b>Información Enfocada para Tomar Decisiones</b>
<b>20. MEJORA</b>	<b>Pequeños incrementos no dramáticos</b>	<b>Grandes incrementos dramáticos</b>

- (16) En APO regularmente el logro de objetivos y la revisión de los planes estratégicos se hacen una vez por año, al finalizar el mismo, teniendo así un gran ciclo de aprendizaje, una gestión luego del hecho, basada en cosas ó eventos que ya ocurrieron, una verdadera “administración por retrovisor”. Esta revisión de objetivos coincide, en muchos de los casos, con el proceso de revisión de objetivos personales ó evaluación del desempeño individual. El BSC requiere de consistencia, seguimiento y liderazgo, para desarrollar una revisión sistemática del logro de los objetivos y metas propuestas, en algunos de los casos, en forma anual, semestral, trimestral, mensual, semanal y diariamente, una gestión antes del hecho, basa en lo que puede ocurrir, una verdadera “administración por parabrisas”. Este procesos sistemático de revisión, análisis y ajuste de la estrategia, se alinea con un proceso de mentoría, apoyo o coaching de parte de cada jefe con sus subordinados, para garantizar que las metas se consigan al final del año.

- (17) Dado que en APO únicamente se entiende la variación de las metas, como consecuencia de las personas, es que su modelo de gestión del desempeño, está basado en premio y castigo (zanahoria y vara), mientras que en BSC se requiere de la comprensión de las variables (información, materiales, métodos, maquinaria, personas, factores externos, etc.) que ocasionan desviación de las metas en los sistemas y dado que el BSC es una evolución de la Administración de la Calidad Total (ACT) se requiere de un proceso de aprendizaje Organizacional, el cual permita **Planear, Hacer, Verificar, y Actuar (PHVA)**, un verdadero método científico de aprendizaje. Este aprendizaje se presenta en dos vías, aprendizaje operativo y aprendizaje estratégico. El primero, se basa en que cada área esta midiendo, analizando y mejorando sus propios indicadores (regularmente se conduce esta clase de revisiones de forma semanal, quincenal o mensual), mientras que el segundo, se basa en la validación de las hipótesis estratégicas planteadas en el proceso de planeación y el estudio del impacto de las variables externas (políticas, sociales, económicas, etc.), en el logro de resultados de la organización (regularmente se conduce esta clase de revisiones cada tres, cuatro ó seis meses y en forma anual).
- (18) En APO la cultura es algo inexistente, algo que no se puede ver, ni tocar, mientras que en BSC es necesario para el logro de los objetivos y el desarrollar de una cultura consistente de ejecución de la estrategia, que se controle y modifique, la cultura organizacional, basado en valores y en aquellos comportamientos de los líderes del negocio, críticos para el logro de Objetivos y Metas. En BSC se busca una modificación de la cultura, vía “modelaje de comportamiento de las personas”.
- (19) El uso de información en APO es circunstancial y únicamente cuando al fin del año se revisa el logro de los resultados. En BSC la información es el componente esencial para el control y la gestión de la estrategia. En BSC nos referimos a **“información enfocada”**. Por información enfocada entendemos: toda aquella “información crítica” que debo tener en una sola página, la cual me permita “tomar decisiones”. La clave es que la información nos debe permitir tomar acción (información accionable): uso de semáforos (desempeño mínimo, aceptable, sobresaliente), análisis de datos, tendencias y comparación de variables, análisis en cascada de causas (árboles de desempeño causa-efecto), etc. Hoy en BSC hablamos de **“cuartos de guerra”** ó **“cuartos de toma de decisiones”**, que no son más que lugares físicos en donde se encuentra toda la información visible para realizar análisis causa-efecto (doble y triple ciclo de aprendizaje) para comprender porque no se dieron los resultados. Esto hace que el alineamiento entre los sistemas de información y el BSC sea crítico para lograr los resultados del negocio.
- (20) Dado a los múltiples objetivos y la desconexión del desempeño de las personas con las metas del negocio que se da en APO y al hecho de que la estrategia es más de lo

mismo, es que si existen resultados, éstos son únicamente “pequeños incrementos”. Dado que en BSC, buscamos diferenciación y modelos de negocios únicos, además de priorización y enfoque en aquellas variables críticas únicamente, es que el logro de resultados es “radical ó dramático”.

#### IV. Conclusiones:

Como hemos visto a lo largo de este artículo, al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, la estrategia también ha evolucionado

Lo más irónico, es que muchas personas, capacitadores y consultores que están en procesos de diseño e implementación de BSC, tampoco han entendido los profundos cambios en la forma de administrar un negocio que se requieren para que BSC sea una realidad e impacte los resultados. Son verdaderos mercaderes del conocimiento y no conocedores del porqué y cómo de su nacimiento y existencia.

y se ha fortalecido. A pesar de que la frontera de la planeación se ha movido y ampliado desde el crecimiento de la producción (APO), hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros (IO + control financiero), luego hacia la calidad de las operaciones (hoshin) y finalmente, hacia la diferenciación y la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados (BSC), aún en muchas de las Universidades y Escuelas de Negocio siguen enseñando los viejos conceptos de planeación, basados en los paradigmas de APO. Este desenfoque de las escuelas de negocio hace que se

tenga una verdadera confusión de conceptos, lo cual está siendo aprovechado por los *mercaderes del conocimiento*. Lo más irónico, es que muchas personas, capacitadores y consultores que están en procesos de diseño e implementación de BSC, tampoco han entendido los profundos cambios en la forma de administrar un negocio que se requieren para que BSC sea una realidad e impacte los resultados. Son verdaderos mercaderes del conocimiento y no conocedores del porqué y cómo de su existencia.

Hemos discutidos 20 cambios de paradigmas en planeación, necesarios para llevar la estrategia a resultados, los cuales son algunos de los fundamentos básicos de la concepción y desarrollo del BSC. Nuestro propósito es aclarar y desmitificar a los “*falsos profetas*”, que hacen de la planeación y el BSC un negocio. Este desconocimiento esta causando verdaderos destrozos en las Organizaciones, ya que como dice Peter Drucker “la gente sólo sabe, lo que sabe” y mientras no se conozca algo más sobre el BSC, no veremos el verdadero potencial que esta herramienta

#### Acerca del Autor:

El Prof. Alvaro Reynoso, trabaja para varias Universidades, en los cursos de Productividad, Calidad y Balanced Scorecard, tales como: Texas A&M University, Department of Agricultural Economics, ESEADE Universidad Francisco Marroquín, FEPADE y Otras. Es director del Centro de Excelencia “Desarrollo del Capital Humano” del Tablero de Comando. Actualmente es Director para Latinoamérica de la Empresa ©Strategylink que se dedica al Diseño, Implementación y Automatización del tablero de Comando a nivel Regional en más de 14 países.

[www.strategylinksolutions.com](http://www.strategylinksolutions.com)  
[reynosoa@strategylinksolutions.com](mailto:reynosoa@strategylinksolutions.com)



tiene, la verdadera creación de Valor para accionistas, clientes y empleados.