

¿Qué tengo **YO** que ver con la **estrategia** de mi empresa?

Es como si pagáramos la comida y solo consumiéramos el aperitivo. Estamos acostumbrados a usar una pequeña parte de las funcionalidades y la potencia de las herramientas de que disponemos. Y lo peor es que no solemos ser demasiado conscientes de lo que nos perdemos. Pero esto tiene remedio, basta esforzarse un poco en entender algo más del método o la herramienta con la que ya estamos familiarizados.

MARIANO SIMINIANI, www.toptenbcs.com

En este sentido, no solemos aprovechar demasiado bien el Cuadro de Mando Integral (CMI, para los amigos) o *Balanced Scorecard*, acogido universalmente como una poderosa metodología y herramienta eficaz. Quizá nos convenga reflexionar un poco sobre los beneficios adicionales que nos puede proporcionar.

En esencia, el CMI considera cuatro perspectivas de la empresa, por este orden: financiera, de clientes, de procesos, y de personas (aprendizaje y crecimiento). En cada perspectiva la empresa quiere conseguir algo. Lo importante es que las causas por las que se consiguen mejores o peores resultados en

cada una de estas cuatro perspectivas reside en las perspectivas siguientes. Al profundizar de esta forma vemos que casi siempre las causas últimas suelen estar en las personas.

SACANDO JUGO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A la hora de establecer una estrategia, el CMI nos centra en las causas. Y en cada causa lo podemos aprovechar para impulsar a todas las partes interesadas a comunicarse. Comunicarse para conocer mejor por qué se actúa así o por qué se debe actuar de otra forma. Comunicarse para transmitir necesidades y posibilidades, y para acordar soluciones. Esa comunicación ayudará a obtener un CMI consensuado de la empresa, materializado en mapas estratégicos, que nos servirá de guía para los siguientes puntos.

Y aún más: podemos establecer un árbol de causas-efectos, formando “mapas estratégicos” a distintos niveles de la empresa. Y puesto que el análisis consiste en la descomposición sucesiva de cada cuestión en otras que podemos resolver más fácilmente, el árbol de mapas estratégicos será una expresión gráfica del análisis de la empresa. De esta manera, al crear mapas estratégicos al nivel de unidades de negocio para alinearlos e integrarlos, conseguiremos un único mapa

FICHA TÉCNICA

Autor: SIMINIANI, Mariano.

Título: ¿Qué tengo yo que ver con la estrategia de mi empresa?

Fuente: Capital Humano, nº 236, pág. 92, Octubre, 2009.

Resumen: Estamos acostumbrados a usar una pequeña parte de las funcionalidades y la potencia de las herramientas de que disponemos en la organización. Por ejemplo, no aprovechamos el Cuadro de Mando Integral (CMI, para los amigos) o *Balanced Scorecard*, acogido universalmente como una poderosa metodología y herramienta eficaz. Quizá nos convenga reflexionar un poco sobre los beneficios adicionales que nos puede proporcionar.

Descriptor: Estrategia / Cuadro de Mando.

estratégico corporativo más ajustado a la realidad. Y todos pueden sentirse autores de él.

El mapa estratégico nos facilita el avance en muchos aspectos relacionados con las verdaderas causas. Aspectos que heredan el consenso del mapa estratégico y que, por ello, tendrán allanado el camino de puesta en funcionamiento. Veamos algunas de ellos. Las agrupo por las "4COs" críticas (Coordinación, Comunicación, Conocimiento y Colaboración), tratadas en mi libro "Empresas + Personas":

- **Mejorando la Coordinación.** Podemos establecer una pirámide de objetivos a todos los niveles, con sus correspondientes indicadores, procedimientos de medición de los indicadores, y procedimientos de análisis de esas mediciones. El mapa estratégico servirá de norte para que cada objetivo, indicador y análisis esté enfocado a la realización de la estrategia de la empresa, evitando esfuerzos descoordinados e inútiles. Esta será la clave de la delegación de funciones y del alineamiento de las personas con la estrategia.
- **Mejorando la Comunicación.** Los mapas estratégicos nos pueden servir para orientar el diálogo corporativo de la empresa. Enfocarán la comunicación descendente clara y sencilla de la estrategia, y de las intenciones que convenga divulgar. Esto puede ayudar a tratar en el diálogo corporativo, ascendente y descendente, aspectos relacionados con la seguridad de las personas, sus posibilidades, los valores corporativos, la motivación, las dificultades y los avances en el cumplimiento de objetivos..., si todo ello se ha trata en la construcción del CMI.
- **Determinando el Conocimiento necesario.** Los mapas estratégicos nos aportan criterios para la determinación de necesidades corporativas de innovación y de formación en lo que se innove. Así como criterios que orienten cómo se debe controlar tanto la eficiencia como el grado de utilización de la capacitación.
- **Ayudando la Colaboración.** Podemos mejorar la colaboración en la empresa utilizando los mapas estratégicos para orientar la solicitud de ideas y la gestión de las ideas aportadas; es posible que



podamos también detectar la necesidad de crear nuevos equipos horizontales. Los mapas estratégicos nos pueden orientar en el enfoque y apoyo que debemos aportar al liderazgo de los departamentos y equipos en la empresa, así como detectar necesidades de colaboración entre departamentos y equipos, y ayuda para la gestión del alineamiento y compromiso de las personas con la estrategia.

¿LO HACEMOS?

Como consecuencia de las mejoras apuntadas podremos impulsar la confianza y el compromiso de las personas con la estrategia de la empresa.

¡Y en eso estamos! Las posibilidades que hemos ido enunciando pueden proporcionar directrices claras en cuanto a coordinación, comunicación, conocimiento y colaboración en la empresa, y se pueden llevar a la práctica aplicando las herramientas adecuadas. ¿A qué esperamos? ▲