

LA CONVERGENCIA ENTRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE VALORES.

Dr. Carlos Díaz Llorca.
CETED. Universidad de La Habana

RESUMEN

¿Dónde está el punto de contacto o en el que pueden converger el CMI y una Estrategia de Desarrollo de Creencias y Valores en la Dirección?.

A responder esta pregunta se dedica el artículo que señala el caso del BANCO LUZDEAMÉRICA. Destaca el rol de cada actor y en particular de los directivos

PALABRAS CLAVES

Cuadro de Mando Integral, valores, capital organizativo, estrategia de desarrollo.

¿Dónde está el punto de contacto o en el que pueden converger el CMI y una Estrategia de Desarrollo de Creencias y Valores en la Dirección?.

Obviamente, si una estrategia de desarrollo de creencias y valores en la dirección lo que busca es darle sentido a la acción, este sentido sólo lo pueden adoptar en aquel lugar donde se describen los activos intangibles asociados a la estrategia de la organización, que son los que están presentes en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Como ya he expresado en otros momentos la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se organiza en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Informativo y el Capital Organizativo y es precisamente en este último, en el Capital Organizativo, donde puede converger el CMI con una Estrategia de Desarrollo de Valores.

El Capital Organizativo es el que reconoce la capacidad con que cuenta la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que se requiere para ejecutar la estrategia. Es precisamente este capital el que proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles de Capital

Humano e Informativo, así como los activos físicos y financieros tangibles, no sólo estén alineados con la estrategia, sino integrados con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Una organización con mucho Capital Organizativo permite un liderazgo ubicuo, porque todos tienen creadas las bases con la información necesaria y la ideología organizativa requerida.

El Mapa Estratégico describe los cambios de la estrategia y estos cambios requieren de nuevas creencias y valores. Por lo que el primer paso a la hora de determinar los objetivos estratégicos del Capital Organizativo es definir la agenda de cambios, considerando cuáles son los necesarios para crearle valor a los clientes y propietarios y cuáles son los asociados para poder ejecutar la estrategia.

El Capital Organizativo se construye sobre la base de cuatro elementos: la cultura, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.

La cultura refleja las creencias y valores de un grupo, que sirven como soporte para alcanzar cualquier resultado en una

organización. Si uno de estos resultados es la estrategia, pues dicha estrategia necesita cambios en la forma de actuar y se debe ejecutar por personas a diferentes niveles y por tanto se requieren de una estrategia de desarrollo de creencias y valores que generen normas y actitudes de las cuales se derive una conducta de todos los trabajadores acorde a la estrategia global de la organización.

Una estrategia de desarrollo de creencias y valores, si se tiene en cuenta, es una gran potenciadora de conductas y resultados acertados acordes a la estrategia, si no, puede convertirse en un gran obstáculo de la misma o algo impredecible en su comportamiento.

Por eso, es necesario tener en cuenta que para una estrategia global dada se requiere una estrategia de desarrollo de valores determinada. Recordemos que la estrategia define la acción, mientras que las creencias y valores, le dan sentido a esa acción. Si la estrategia es de orientación al cliente, las creencias y valores de todos en la organización deben estar alineadas con dicha estrategia para que logre alcanzarse, por lo que si las estrategias y valores no están alineadas o no existen el equipo directivo debe incluirla en la agenda de cambios de la organización.

Para medir las creencias y valores hay que definir indicadores capaces de medirla y regularmente esto se logra con el apoyo de encuestas y auditorias, de manera de manera de poder comprobar si esta opera según lo previsto y se ajusta a la estrategia.

Para que cualquier organización pueda centrarse en su estrategia, teniendo en cuenta las creencias y valores que son necesarios, es requisito fundamental un buen liderazgo, que puede venir por un proceso de formación de líderes o un modelo con las competencias que deben tener los líderes para ejecutar la estrategia.

Son los líderes los que le deben darle sentido a la acción de los trabajadores para alcanzar proyectos nuevos e ilusionantes y en tal sentido deben comunicar y aclarar la misión, la visión, los valores y su vínculo con la estrategia. Esto, en sí mismo, es el uso de una estrategia de desarrollo de valores en la dirección, que en este acto se socializa de una manera abierta para hacer lo correcto correctamente.

Como hemos dicho con anterioridad, tal estrategia de desarrollo de valores, lo que busca es vincular la estrategia global de la organización con la actuación personal, para de esta forma comunicar y alinear a la gente con dicha estrategia global y el logro de resultados fijando metas.

Comunicar y alinear una estrategia de desarrollo de valores en función de la gente con la estrategia global es potenciar a la organización con el conocimiento y comportamiento colectivo. En tal sentido muchas organizaciones tienen que realizar un cambio de sus creencias y valores para simplemente socializar los conocimientos y comportamientos esperados alrededor de la estrategia y trabajar todos, como equipo, en una misma dirección y con la prioridad estratégica requerida. Claro que como todo cambio esto implica barreras que deben romperse.

Apoyan la creación de una conciencia estratégica los mecanismos de desarrollo de una cultura asociada a una estrategia de desarrollo de valores, como son: los símbolos, las prácticas colectivas o rituales, los mitos de la organización, los folletos, boletines, charlas, así como las TIC y los murales. Puede complementar el apoyo a la conciencia estratégica de los trabajadores el vínculo de los objetivos personales con los sistemas de pago y reconocimiento.

La articulación de la estrategia de desarrollo de valores con el Capital Organizativo del CMI debe representar una mejora significativa del rendimiento y esta articulación debe corresponder a la

Dirección de Recursos Humanos, ya que es necesario inducir al personal, el Capital Humano, en la propia estrategia de desarrollo de valores y determinar las iniciativas mas eficaces y efectivas para la formación de los atributos necesarios en cada unidad operativa. En tal sentido el papel de Recursos Humanos es determinante para que se pueda lograr el éxito de la organización.

Un ejemplo de un Mapa Estratégico para la Gerencia de Recursos Humanos de una institución bancaria que contempla una estrategia de desarrollo de valores por un cambio de cultura se muestra a continuación.

MAPA ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DEL BANCO LUZDEAMERICA

