

El Balanced Scorecard
El Knowledge Management
Y
El Trabajo Colaborativo

Jesús Ramón Sánchez Martorelli
Consultor senior
I&I KM
Marzo, 2003

Balanced Scorecard, Knowledge Management y Trabajo Colaborativo

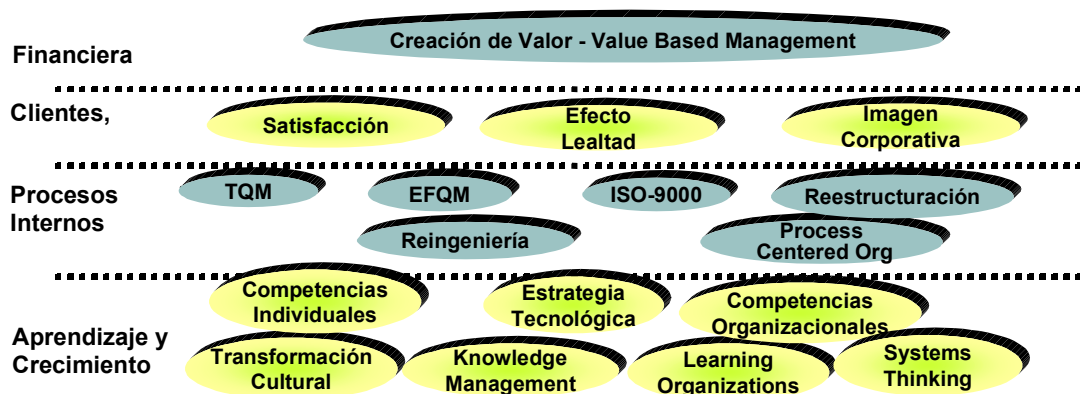
Muy bien, ahora usted ya tomó la decisión de implantar su Balanced Scorecard, o probablemente ya lo tiene desarrollado, junto con su conjunto de indicadores, sus gráficos y hasta el benchmarking de los mismos... Pero aún tiene una duda: desea saber como se relaciona la gerencia del conocimiento (knowledge management) con el BSC?. Quiere buscar mejores maneras de sacarle mayor provecho a las iniciativas de trabajo colaborativo o como implantarlas exitosamente atándolas a su iniciativa de Balanced Scorecard... He aquí algunos aspectos que vinculan a estos temas.

Introducción:

La teoría y la práctica del Balanced Scorecard, orientado desde sus inicios mayormente a la disciplina de la "Gerencia del Desempeño Organizacional" (performance management), complementada muy sabiamente por sus autores con el concepto de "Implantación de Estrategias", está íntimamente ligada a los procesos intrínsecos de gerencia del conocimiento y trabajo colaborativo. El proceso evolutivo que han desarrollado los autores, Kaplan y Norton, expresado mas recientemente en su modelo de "Organización Centrada en la Estrategia", destaca aún mas que el modelo de creación del BSC y de su despliegue e implantación en las organizaciones, lleva implícito los modelos de colaborativos como bases del éxito. Veamos esto desde diferentes puntos de vista...

Integración de Iniciativas de cambio: una visión global

Si hacemos un mapa del conjunto de iniciativas y proyectos que se manejan en una empresa grande, observamos que las mismas pueden situarse apoyando a objetivos dentro de las diversas perspectivas del Balanced Scorecard. Podemos plantear entonces, que el BSC puede servir como un mecanismo de integración de dichas iniciativas. No escapan de ellas, aquellas que se

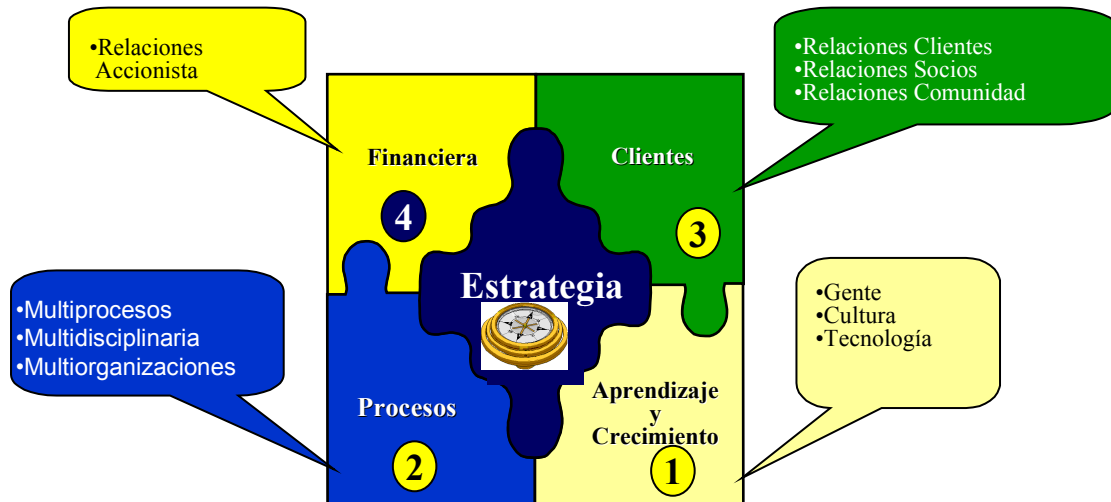


relacionan con elementos de gerencia del conocimiento y colaboración, mayormente ligadas con el área de aprendizaje y crecimiento, que es la palanca fundamental de proceso de transformación organizacional, como veremos mas adelante. El mismo esquema puede dibujarse para el mapa de

iniciativas en organizaciones del gobierno o sin fines de lucro, donde la cadena de relaciones causa y efecto es diferente.

Cuatro perspectivas: Cuatro espacios para la colaboración

En el tratamiento, desde el diseño hasta la implantación y seguimiento del BSC, el proceso de gerencia del conocimiento es intrínseco a la cada una de las perspectivas, cada una dentro de su contexto y relacionadas con los actores involucrados en las mismas.



- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

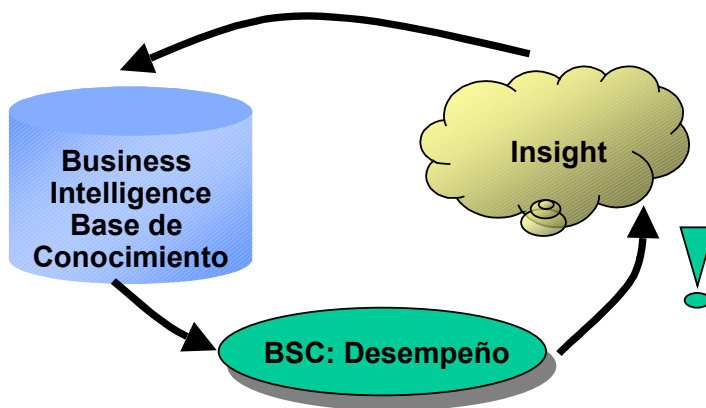
La habilidad de mejorar capacidad de respuesta de una organización a los requerimientos del mercado, de sus clientes, de los accionistas y comunidades, por una parte; y por la otra la capacidad de mejorar la eficiencia organizacional y de los procesos, dependen esencialmente de tres elementos de esta perspectiva: **Gente, Tecnología y Cultura Organizacional**. Estos tres elementos son potenciados en gran medida con la incorporación de prácticas y tecnologías de colaboración y de gerencia del conocimiento, como mecanismos para reducir el ciclo entre análisis, decisión y acción.

Las bases de todo proceso de cambio tienen que ver con las **personas** (en adelante lo llamaremos Gente). La capacidad de innovación y cambio, proviene del conocimiento de la gente y del desarrollo de su creatividad, como elemento primordial del éxito duradero. Estas capacidades creativas e innovadoras se aprovechan aún más en esquemas de trabajo colaborativos, que hacen que el conocimiento pase de nichos individuales, a una espiral de crecimiento organizacional, donde cada persona expande el conocimiento a través de otros.

Desde el punto de vista de **cultura organizacional**, en una organización que aprende y crece, el impulsar los elementos culturales de colaboración, conocimiento y cuestionamiento, puede generar un flujo continuo de ideas hacia la mejora de los procesos, de los esquemas de relaciones con

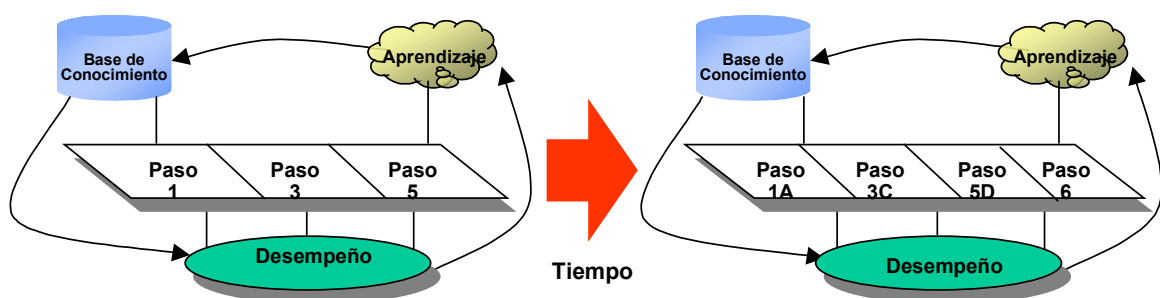
clientes y comunidades y finalmente, de mejores esquemas de generación de resultados para los accionistas.

Desde el punto de vista de la **tecnología**, las organizaciones deben sacar el máximo provecho de las tecnologías de inteligencia de negocios (business intelligence) para, proveer la información estratégica que aunada al conocimiento y a los esquemas de trabajo colaborativo, propicie decisiones oportunas, creativas e innovadoras, de alto impacto para el desempeño de la organización.



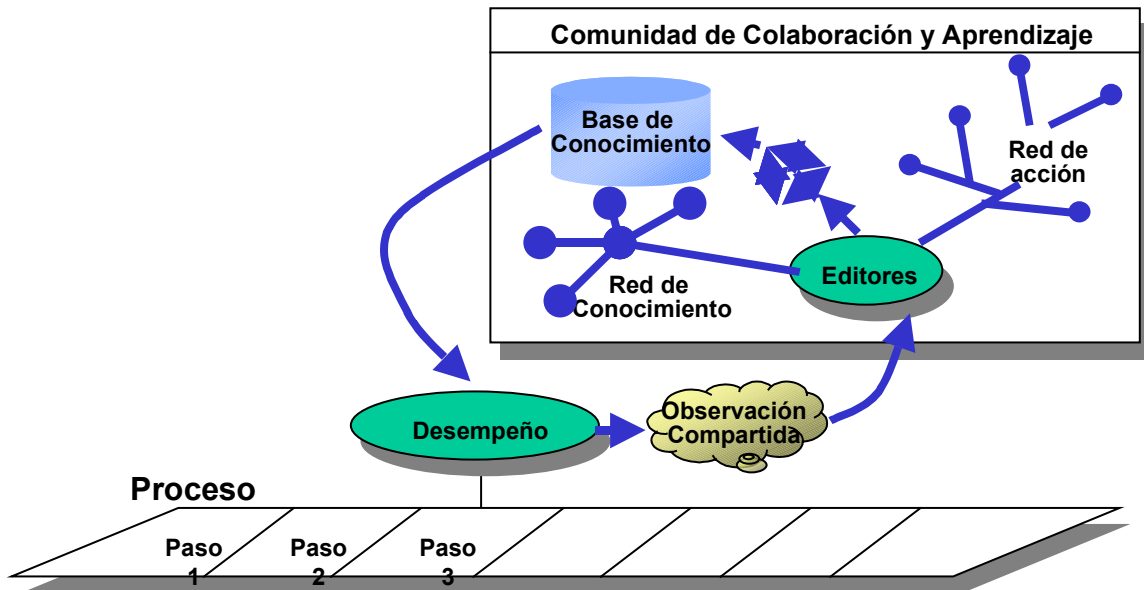
- **Perspectiva de Procesos Internos:**

La gerencia del conocimiento y el trabajo colaborativo significan trabajo multidisciplinario, que trasciende las barreras organizacionales (multiorganizacional) y las barreras en los límites de los procesos (multiprocesos). La habilidad de mejorar la eficiencia de los procesos, es apalancada por el intercambio de conocimientos y la colaboración entre la gente de diversos procesos u organizaciones, quienes mediante



herramientas colaborativas, propician y generan cambios que reducen el ciclo de los procesos, el desperdicio y aumentan la calidad de sus resultados.

Estas mejoras se incrementan en gran medida, si los esquemas colaborativos se extienden a través de esquemas de gerencia de la cadena de suministro



El lazo de aprendizaje que se establece por la incorporación de esquemas de colaboración y gerencia del conocimiento, convierte a la larga, el modelo de procesos en un modelo de aprendizaje que impulsa mejoras drásticas de desempeño.

- **Perspectiva de Clientes:**

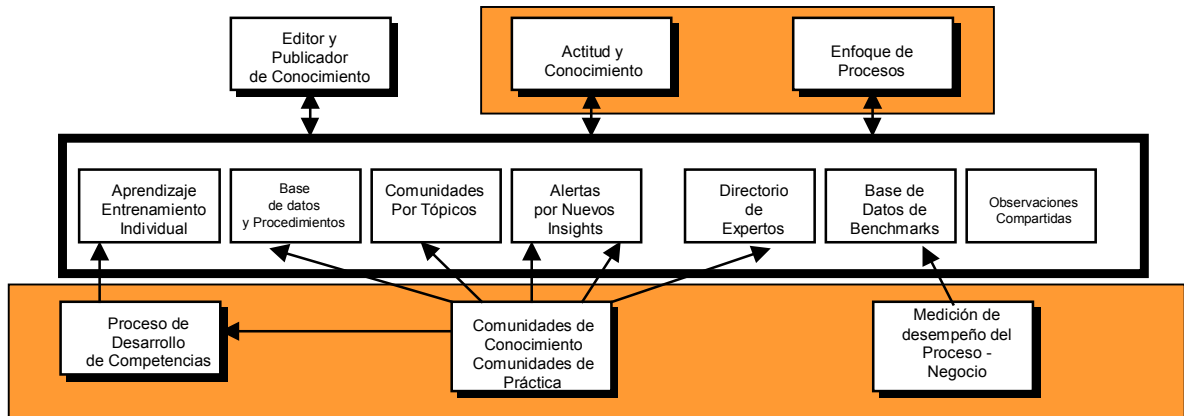
Los procesos de gerencia de relaciones con el cliente, apoyadas hoy por tecnologías como el CRM, tienen alto impacto en los resultados organizacionales si se apalancan en esquemas colaborativos. Hoy en día sobran los ejemplos donde las organizaciones incrementan sus resultados mediante un mejor conocimiento y caracterización de sus clientes: banca, salud, seguros, telecomunicaciones... todos utilizando sistemas de información y colaboración que propician una mejor relación entre las partes. Las herramientas de colaboración y de inteligencia de negocios, han permitido la generación de productos más adecuados a las características del mercado y a las necesidades de los clientes, ampliando en gran medida, mucho más allá de lo marginal, la capacidad de éxito de las organizaciones.

- **Perspectiva Financiera:**

Hoy en día, la transparencia hacia los accionistas, se ha convertido en un elemento de supervivencia que puede tener alto impacto en el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las tecnologías de inteligencia de negocios permiten que esa transparencia sea efectiva, a través de mecanismos de rendición de cuentas siempre a la vista. Estos mecanismos amplían su capacidad, cuando son complementados con medios de captura de opinión de los accionistas, que pueden entrar a la base de conocimientos y ser usadas en los mecanismos de colaboración para acciones de mejora organizacional.

Los componentes del BSC y los del KM

Los componentes del campo de la gerencia del conocimiento, son como hemos referido, componentes también del BSC.



Los Elementos Clave (genéricos) de KM

Las organizaciones que impulsan iniciativas de KM, deben tocar aspectos similares a los del BSC, a la hora de tomar decisiones basadas en elementos como:

1. Quién (Gente, ante el cambio)
2. Cuando (momento en que tendrá lugar)
3. Donde (En toda la empresa?, en un piloto?, en un ámbito organizacional?)
4. Qué (activos intelectuales / conocimiento)
5. Porqué (objetivos que se persiguen)
6. Cómo (metodología / tecnologías)

Además, los componentes del KM nos dan idea de los indicadores que debemos relacionar con los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: tecnologías incorporadas, competencias desarrolladas, comunidades y sus resultados, entre otros

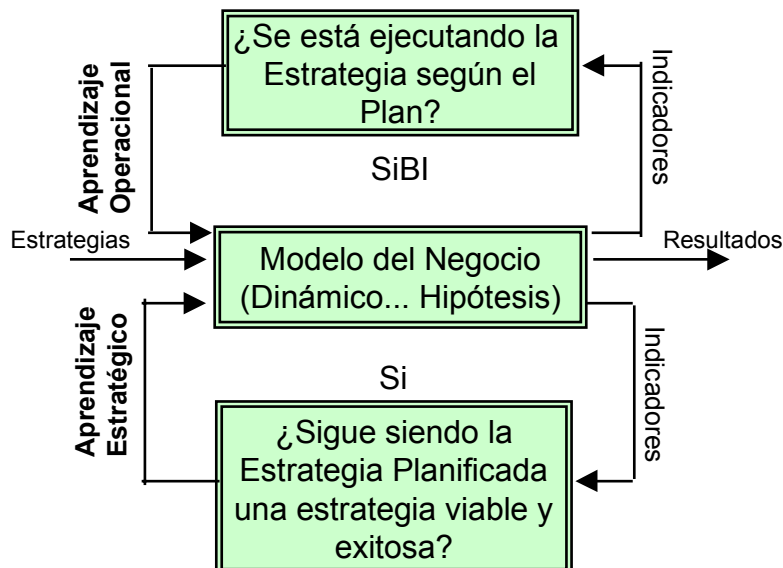
La agenda estratégica y la colaboración

el proceso de generación de estrategias es, en esencia, un proceso de comunicación y diálogo

El proceso mismo de creación del Balanced Scorecard, es esencialmente un proceso de colaboración, y se ve grandemente acelerado por las herramientas y tecnologías de KM. El equipo ejecutivo, tanto en el proceso de creación del BSC, como en el proceso de uso del BSC, usará herramientas colaborativas.

El “modelo de conversaciones” de los equipos de gerencia que debe desarrollarse bajo el “nuevo esquema de gerencia” que está detrás del BSC. Es un esquema donde el sentido de comunidad y de colaboración es una parte natural del proceso de diálogo, donde se generan preguntas y conversaciones que nos permiten sacar a la luz las creencias y supuestos que dirigen nuestro proceso de pensamiento y acción, y por ende, nuestro esquema de toma de decisiones. El poder que se genera a través de la construcción y aprovechamiento del capital social de este esquema de relaciones, será un multiplicador importante del poder creativo y de aprovechamiento del capital intelectual que genere soluciones innovadoras en los aspectos críticos del negocio.

El Aprendizaje Estratégico es un Aprendizaje de Doble Lazo



Ya no se tratará solo de hablar sobre los aspectos operacionales, de costo o del presupuesto. Se tratará de ver que se aprendió sobre el proceso y que implicaciones tiene esto sobre la estrategia. Se tratará de generar estrategias emergentes, que impulsen el mejor desempeño. Se tratará de pasar del esquema usual de aprendizaje operacional al del aprendizaje estratégico. Esto solo puede lograrse en una cultura colaborativa, donde las herramientas que se usan para implantar el BSC, lleven un alto contenido de colaboración y de KM incorporados.

Los roles del estratega son básicamente dos:

- generar preguntas poderosas, que reten las creencias de los líderes y gerentes
- propiciar las conversaciones estratégicas que den respuesta a esas preguntas

contenido de colaboración y de KM