

## **Alineación y despliegue de una nueva práctica al interior de una organización**

**Laura Sierra<sup>1</sup>, Wilson Flórez<sup>1</sup>, Roberto Zarama<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.  
lc.sierra79@uniandes.edu.co, w-florez@uniandes.edu.co, rzarama@uniandes.edu.co.

### **Resumen**

*Se presentan dos casos de estudio donde se busca implementar y alinear nuevas prácticas. Para alcanzar este propósito, se plantea una herramienta de aplicación compuesta por una serie de pasos que se aplican en ellos, basados en los planteamientos realizados por Kaplan & Norton (2005) sobre alineación estratégica. El primero caso tiene lugar en Ecopetrol S.A., una empresa petrolera y la más grande de Colombia, con una estrategia definida; el segundo se lleva a cabo en el Fondo Uniandes, una entidad sin ánimo de lucro donde no hay una estrategia establecida y existe una serie de actividades desarticuladas.*

**Palabras clave:** alineación, despliegue, sinergias, implementación estratégica.

### **1. Introducción**

Uno de los problemas que se presenta con mayor frecuencia en la implementación estratégica es la falta de alineación entre los procesos realizados, los activos intangibles con los que cuenta la organización, las actividades actuales y la estrategia corporativa. Esto lleva a ejecutar iniciativas que en realidad no aportan a la consecución de ésta, lo que se refleja en indicadores independientes para cada actividad y que no están relacionados con aquellos que miden los objetivos estratégicos, perdiendo así la importancia de la medición.

El proyecto desarrollado utiliza esta problemática como motivación y recurre a diferentes formas de alineación hacia el interior de una organización, para implementar nuevas metodologías que representan mejoras a los procesos a nivel estratégico. El problema que surge con lo anterior es el dilema común sobre cómo distribuir el presupuesto entre las iniciativas que apuntan a los procesos vitales de la organización o de su razón de ser, asociados con resultados de corto plazo, y aquellas que buscan mejorar los procesos estratégicos, relacionados con resultados de largo plazo.

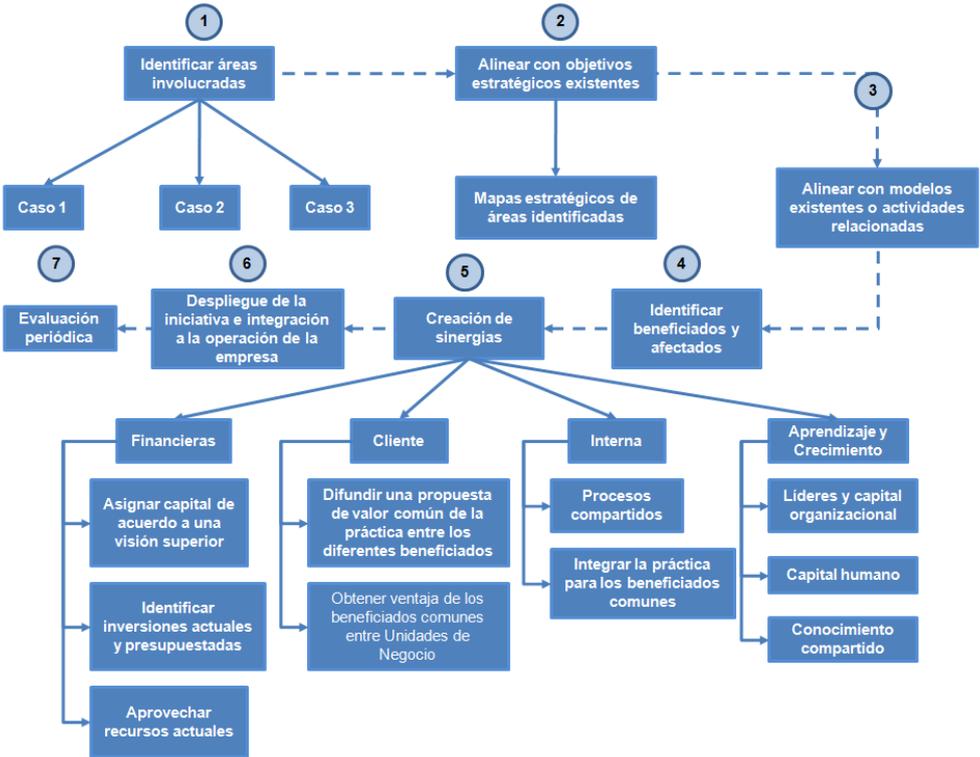
Para alcanzar el propósito del proyecto, se plantea una herramienta de aplicación relacionada con nuevas prácticas por implementar en organizaciones, buscando una alineación con los objetivos estratégicos, los modelos o las actividades existentes, las áreas de la empresa, y los activos intangibles, a partir de la identificación de posibles sinergias en las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). De igual forma, la alineación con los activos intangibles se apalanca de un proceso de despliegue de la información a toda la organización.

La herramienta desarrollada es aplicada en dos casos de estudio, que se desarrollan en empresas con características diferentes. El primero de ellos tiene lugar en Ecopetrol, una empresa petrolera, la más grande de Colombia, altamente diversificada en funciones y compuesta por un gran número de unidades. En este caso se busca implementar una nueva metodología que apunta hacia la mejora de procesos estratégicos, relacionados con la

inclusión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Modelo de Maduración y Gestión de Proyectos (MMGP), y que fue implementada en un proyecto piloto en la Vicepresidencia de Transporte (VIT). La alineación ocurre con una estrategia ya estructurada, modelos planteados y diferentes áreas, que se articulan para generar sinergias y mejorar la forma de despliegue de la práctica. El segundo caso se aplica en el Fondo de Profesores y Empleados de la Universidad de los Andes, una entidad asociativa de la economía solidaria y sin ánimo de lucro, donde no se cuenta con una estrategia definida, por lo que el reto consiste en articular las actividades actuales dispersas, sintetizándolas y encontrando un enfoque específico, enmarcado por objetivos estratégicos planteados en el mapa estratégico y llevados al nivel operativo a través del BSC.

**2. Herramienta de aplicación**

A partir de la revisión bibliográfica realizada, basada especialmente en lo propuesto por Kaplan y Norton (2005) sobre alineación estratégica, se plantearon una serie de pasos para alinear nuevas prácticas en las organizaciones, ilustrados en la Figura 1 y explicados a continuación.



**Figura 1.** Pasos herramienta de aplicación

**2.1. Identificar las áreas involucradas**

Consiste en detectar cuáles son las áreas clave que operan de forma transversal a la organización y que pueden gestionar la información de la nueva práctica, por la relevancia que tienen dentro de ésta y no necesariamente porque la implementarán.

Caso 1: se refiere a las iniciativas que se aplicarán en toda la organización. En este caso las áreas clave están representadas por la sede corporativa y por las que dirigen el tema que se

pretende implementar. Además, las áreas de soporte, como Recursos Humanos, pueden ser de gran utilidad en el proceso de implementación.

Caso 2: se relaciona con las iniciativas que se llevarán a cabo en algunas áreas como prueba piloto, y que luego se implementarán en las demás áreas. Por esto, las áreas clave están constituidas por aquellas donde se implementó el proyecto piloto, pues cuentan con la experiencia. Además, es necesaria la alineación de la información manejada por ellas y por la sede corporativa y las áreas líderes del tema. De igual forma, las áreas de soporte constituyen aliados clave.

Caso 3: se refiere a iniciativas que sólo se ejecutarán en ciertas unidades. Las áreas clave están compuestas por la sede corporativa, los líderes de cada área como movilizados del cambio, y las áreas de soporte.

## 2.2. Alinear con objetivos estratégicos existentes

Se debe utilizar el mapa estratégico corporativo, al igual que los de las áreas donde se implementará la práctica, en caso de que existan, para identificar los objetivos con los cuales es posible asociar la iniciativa (ver Figura 2). De esta forma, se busca asegurar la alineación de lo que se pretende implementar con la estrategia y comunicar la importancia de la nueva práctica para la consecución de la estrategia. Si no existen objetivos asociados con la práctica, es importante evaluar si no es relevante implementarla, si es necesario modificarla para que esté alineada con la estrategia actual o si es necesario ajustar la estrategia por cambios en el entorno.

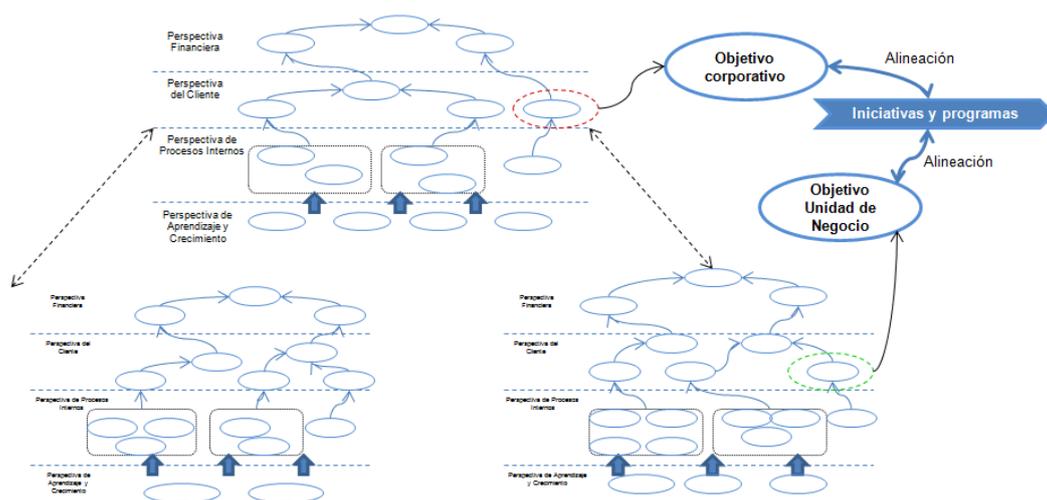


Figura 2. Asociación iniciativa con Objetivos Estratégicos

## 2.3. Alinear con modelos existentes o actividades relacionadas

En algunas empresas tienen modelos relacionados con el tema por implementar. La idea es verificar la alineación con ellos, para facilitar la implementación de la nueva práctica con base en lo que ellos proponen. Si no existen modelos, la alineación va enfocada hacia las actividades actuales que se relacionan con lo que se pretende implementar, buscando integrarlas para no generar fuerte impacto sobre el capital organizacional y así sea más fácil alinear al capital humano. Para esto se debe evaluar cuáles de ellas deben continuar porque se encuentran alineadas con la nueva práctica, cuáles deben ser eliminadas porque son incongruentes con ella y cuáles se deben adicionar.

## 2.4. Identificar beneficiados y afectados

En este paso es necesario preguntarse quiénes se ven beneficiados con la implementación de la nueva práctica, si ésta efectivamente representa una mejora a ciertos procesos. Por otra parte, es importante saber quiénes se ven perjudicados por su implementación, para buscar ajustar la iniciativa de acuerdo a ello y replantear la relación con los afectados. Tanto beneficiados como afectados deben ser grupos o subgrupos de interés definidos por la organización, para asegurar alineación con los públicos relevantes para ésta.

## 2.5. Creación de sinergias

La idea de este paso es que la organización como un todo o la sede corporativa, en el caso de empresas con varias Unidades de Negocio, agreguen valor a la implementación de la práctica. A continuación se explica cómo se refleja esto en cada una de las perspectivas del BSC:

Financieras: este tipo de sinergia busca identificar la mejor manera de distribuir los recursos que requiere la nueva práctica, a través de aquellas áreas que asignan capital a las diferentes unidades de la organización. Se divide en tres tipos:

- Asignar capital de acuerdo a una visión superior: la idea es que se tengan en cuenta las diferentes unidades que van a implementar la práctica y los recursos que necesita cada una de ellas.
- Identificar inversiones actuales y presupuestadas: los recursos se pueden manejar de una forma más adecuada si se tiene en cuenta lo que se quiere realizar en la actualidad y en el futuro en relación con cierto tema.
- Aprovechar los recursos actuales: utilizar los recursos con los que cuenta cada unidad en la implementación propia o en la de otras unidades.

Cliente: esta sinergia asocia a los clientes de la nueva práctica con los beneficiados identificados en el paso 4 y se divide en dos tipos:

- Difundir una propuesta de valor común entre los diferentes beneficiados: transmitir a la totalidad de ellos un mensaje homogéneo sobre la propuesta de valor de la nueva práctica o lo que ésta ofrece en comparación con lo existente.
- Obtener ventaja de los beneficiados comunes entre Unidades de Negocio: articular a las diferentes unidades de negocio, buscando que brinden una solución integral enfocada a este tipo de beneficiados.

Interna: se divide en los siguientes tipos:

- Procesos compartidos: realizar los procesos requeridos por la práctica de forma ecuánime en las diferentes unidades de negocio, con el fin de facilitar la sinergia de conocimiento compartido entre unidades y la realización de ajustes a la práctica, con base en la experiencia adquirida.
- Integrar la práctica para los beneficiados comunes: busca integrar los procesos de las diferentes unidades de negocio, para impactar sobre los beneficiados comunes como una sola empresa y no como unidades independientes.

Aprendizaje y crecimiento: busca utilizar los diferentes activos intangibles con los que cuenta la empresa en la implementación de la práctica. Esta sinergia se divide en tres tipos:

- Líderes y capital organizacional: aprovechar a los líderes de cada área como gestores del cambio, impulsando la alineación y ajuste del capital organizacional relacionado con la nueva iniciativa.
- Capital humano: cerrar la brecha de habilidades y conocimiento de las personas, utilizando capacitaciones, contrataciones y transferencia de personal entre unidades.
- Conocimiento compartido: compartir experiencias entre unidades adquiridas con la implementación, que sirvan como posibles soluciones a problemas presentados en otras unidades, o utilizarlas para realimentar la iniciativa como tal y ajustarla.

## **2.6. Despliegue de la iniciativa e integración a la operación de la empresa**

En este paso se busca integrar a las áreas clave en el proceso de despliegue de la iniciativa, partiendo de las tres formas planteadas por Kaplan y Norton (2005): de arriba hacia abajo, es decir, desde la sede corporativa hacia las unidades de negocio; de abajo hacia arriba, es decir, desde las experiencias adquiridas con proyectos piloto en algunas unidades, hacia la sede corporativa y posteriormente a las demás unidades; y un proceso híbrido de desarrollo parcial de los diferentes niveles y realimentación constante para realizar ajustes. También se pretende alinear la creación de sinergias con el proceso de despliegue utilizado; esto implica que, por ejemplo, en el caso de contar con la experiencia de un proyecto piloto, esta información puede ser útil para facilitar la asignación de recursos por el área encargada de esto.

## **2.7. Evaluación periódica**

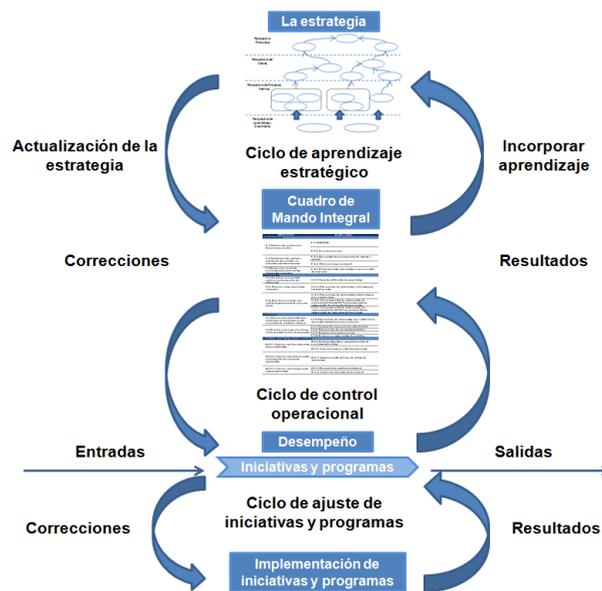
La idea es evaluar con cierta periodicidad la práctica, con el fin de identificar posibles mejoras por realizar en ella. Además, a través de esta iniciativa es posible identificar qué cambios realizar sobre la estrategia traducida de forma operativa en un BSC, y sobre la estrategia traducida en objetivos corporativos, como respuesta a cambios en el entorno. Lo anterior se basa en un ciclo triple de aprendizaje, ilustrado en la Figura 3, compuesto por lo siguiente: ciclo de ajuste de iniciativas y programas, ciclo de control operativo y ciclo de aprendizaje estratégico.

## **3. Caso Ecopetrol**

Después de utilizar la herramienta de aplicación en este caso, se alcanzaron los siguientes resultados relevantes:

Identificación de las áreas clave de la organización, teniendo en cuenta que la situación se acopla al caso 2, definido en la herramienta de aplicación. Las áreas se clasificaron en aquellas donde se implementó el proyecto piloto (VIT), las dueñas del tema y las de soporte relevantes.

Identificación de la alineación de la nueva práctica con la misión y visión, el marco estratégico, los objetivos del mapa estratégico corporativo y los del mapa estratégico de VIT.



**Figura 3.** Ciclo de aprendizaje (Kaplan & Norton, 2004)

Detección de cómo debía alinearse cada una de las modificaciones propuestas en las fases del MMGP con modelos ya planteados por la organización, con el fin de apalancarse de éstos y de no volver a fundar planteamientos contruidos en ellos. Los modelos utilizados fueron el Modelo de RSE, el Código de Ética y el Código de Buen Gobierno.

Planteamiento de sinergias en las diferentes perspectivas del BSC. Un ejemplo de una de las sinergias financieras identificadas es la articulación de presupuesto para ejercer RSE a través de los proyectos entre las unidades. Esto implica identificar qué proyectos se están realizando en otras unidades en cierta región, y que compromisos se están adquiriendo con los grupos de interés, para invertir de forma alineada con esto y como una organización integral.

Las áreas clave identificadas son involucradas en el proceso de despliegue propuesto para la nueva práctica y en las sinergias planteadas, de acuerdo a su conocimiento relacionado con la nueva práctica. El proceso de despliegue se pretende apalancar de los talleres existentes sobre el MMGP actual, ajustándolos de acuerdo a los requerimientos de la nueva práctica, y de nuevos talleres sólo enfocados a la comunicación de la nueva propuesta.

#### **4. Caso Fondo Profesores y Empleados Universidad de los Andes**

Consistió en construir un BSC que reflejara las actividades desarticuladas actuales del Fondo. Además, se realizó una encuesta de expectativas y necesidades a los asociados, información que también debía verse reflejada. Los resultados más relevantes, luego de utilizar la herramienta de aplicación, se describen a continuación:

Ajustes sobre la misión y la visión, alineándolas con las expectativas de los asociados, manifiestas en la encuesta, y con las de los miembros del Comité de Servicio al Asociado, quienes participaron de forma permanente en el proceso.

Se plantearon objetivos estratégicos relacionados y alineados con las falencias identificadas a través de la encuesta. También, con otras situaciones y necesidades que manifestó la Gerente. Por ejemplo, en la perspectiva interna se estructuró el objetivo “Contar con procesos efectivos

e integrados”, teniendo en cuenta que el Fondo actualmente está implementando un sistema de gestión de calidad.

Alineación de la estructura del mapa estratégico con la razón de ser del Fondo, es decir, se utilizó como base del mapa estratégico la perspectiva financiera, teniendo en cuenta que al ser una entidad sin ánimo de lucro, ésta representa un medio mas no el fin principal, que en realidad es la satisfacción del asociado, reflejada en la perspectiva superior del mapa.

Actualmente en el Fondo se manejan 52 indicadores por cargos. También se cuenta con un trabajo relacionado con calidad de los procesos, que propone 27 indicadores. El BSC permitió plantear 29 indicadores asociados a objetivos estratégicos y que miden los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del Fondo y los objetivos de calidad definidos.

Alineación de los activos intangibles con los que cuenta la organización con la construcción de metas e iniciativas. Están representados por el capital informacional, representado por los indicadores manejados actualmente y por las estadísticas arrojadas por la encuesta; el capital humano, determinado por las habilidades y conocimientos en cuanto a gestión de indicadores por cargos e investigación del mercado objetivo; y el capital organizacional, dado por la cultura que se busca implantar en el Fondo.

Identificación de sinergias en las diferentes perspectivas del BSC. Por ejemplo, la posibilidad de cerrar la brecha de habilidades y conocimiento, a través de un proceso de despliegue formal, basado en un programa de comunicación y formación, establecimiento de objetivos individuales y un sistema de incentivos.

## **5. Conclusiones**

### **5.1. Sobre la herramienta de aplicación y la alineación en general**

La herramienta de aplicación fue útil para alinear nuevas prácticas en una organización con una estrategia establecida, al igual que en una donde se pretendía estructurar. De esta forma se ilustró la utilidad de la alineación para impulsar la implementación de nuevas prácticas que representan mejoras a los procesos estratégicos. Las empresas con varias áreas que operan de forma transversal a la organización, permiten involucrarlas en la creación de sinergias y en el proceso de despliegue, mientras que en empresas pequeñas o con una sola unidad, las sinergias y el despliegue se apalancan principalmente de la Gerencia. Por otra parte, el BSC permite diagnosticar la situación actual de una organización y alinear acciones desarticuladas, al igual que seleccionar procesos clave e indicadores que midan la estrategia, evitando invertir en iniciativas que no la impulsan. Por último, se puede concluir que la evaluación periódica se facilita a través de las sinergias que buscan compartir conocimiento y procesos de la práctica. Adicional a lo anterior, se obtuvieron conclusiones específicas para cada caso.

### **5.2. Sobre el caso de Ecopetrol**

La alineación en este caso se apalancó principalmente de la estrategia existente, facilitándose a través del uso de los objetivos estratégicos y de los modelos presentes relacionados con el tema de RSE. La identificación de sinergias se facilitó debido a la estructura altamente diversificada de la empresa, que permitió observar cómo la sede corporativa puede agregar valor generado a partir de la organización. Además, el proceso de despliegue se impulsa debido al gran número de áreas con el que cuenta la empresa, con funciones altamente diversificadas.

A pesar de lo anterior, el desarrollo de este caso presentó limitaciones causadas por la disponibilidad de la información, como acceso a los formatos desarrollados durante el proyecto piloto. Por tanto, los pasos que no pudieron ser realizados, deben aplicarse para asegurar la alineación del proyecto piloto con la estrategia y que puede utilizarse como punto de partida para el proceso de despliegue de la metodología y la creación de sinergias.

### **5.3. Sobre el caso del Fondo Uniandes**

Se logró consolidar una estrategia a través de la construcción del CMI, que consolida y alinea las acciones realizadas actualmente de forma desarticulada. Éstas representan el capital organizacional actual, por lo que se procuró utilizar la mayor cantidad de actividades posibles en la consolidación estratégica. Al identificar las acciones actuales que efectivamente contribuyen a la estrategia, se disminuyó la cantidad de indicadores, facilitando así su gestión. El estado final del desarrollo del caso permite iniciar el proceso de implementación y seguimiento del CMI.

El desarrollo de este caso se facilitó debido a la disponibilidad que se tuvo de la información actual del Fondo y por la participación activa de la gerencia y los miembros de los comités. De esta forma, se generó una relación constructiva entre los autores del presente proyecto, como guías del proceso y conocedores de los temas de forma general, y quienes conocen la organización y pueden proporcionar información específica de la entidad.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Hilda García, Gerente del Fondo de Profesores y Empleados de la Universidad de los Andes, por su constante colaboración y participación en el proyecto. También, a María Deicy Suárez, autora de la metodología por implementar en Ecopetrol, por facilitar información sobre su propuesta y sobre la organización.

### **Referencias**

Borda, S. (2008). Diseño e implementación de un Cuadro de Mando para el Fondo de Profesores y Empleados de la Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

Cortés, W. (2008). Sistema de Gestión de Calidad Fondo Empleados Uniandes. Bogotá, Colombia.

Dirección de Gestión de Proyectos de Ecopetrol S.A. (noviembre de 2005). Modelo de Maduración y Gestión de Proyectos. *Versión 00*. Bogotá, Colombia.

Ecopetrol S.A. (2008). *Informe Anual 2008 Gestión Empresarial & Finanzas Volumen I, Nuestra estrategia*. Recuperado el 9 de diciembre de 2009, de sitio web de Ecopetrol S.A.: <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/InformeAnual2008/nuestra-estrategia.htm>

Ecopetrol S.A. (2008). *Informe Sistema Integral de Gestión, Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2008*. Bogotá, Colombia.

Ecopetrol S.A. (noviembre de 2009). *Responsabilidad social*. Recuperado el 22 de noviembre de 2009, de sitio web de Ecopetrol S.A.: <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=298&conID=41012>

Espejo, R., & Reyes, A. (2003). Naming systems. En *Managing complexity: Towards Self-Constructed Organizations* (págs. 59-71). Bogotá: manuscrito inédito.

Fondo de Profesores y Empleados Universidad de los Andes. (2009). *Estatutos*. Recuperado el 16 de diciembre de 2009, de sitio web del Fondo Uniandes: <http://www.fondouniandes.com.co/interna.html>

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. (A. Merli, A. D. Maggiore, & M. Uviedo, Trads.) Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Suárez, M. D. (2009). *Gestión de proyectos socialmente responsables en la Vicepresidencia de Transporte de Ecopetrol S.A.* Bogotá, Colombia.

Vicepresidencia de Estrategia y Crecimiento de Ecopetrol S.A. (2008). *Marco estratégico*. Bogotá, Colombia.