

Executive Excellence

Suplemento de Management del Diario económico Cinco Días
Marzo 2005

EXECUTIVE Excellence

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Suplemento de Management del Diario económico **CincoDías**

EDICIÓN ESPAÑOLA • MARZO 2005



¿Estás preparado para
empezar de cero?
Francisco Muñoz-Cobo



Señor directivo ¿está usted
bien retribuido?
Pablo Urquijo

¿Eres un alto cargo?
Asegurate de tu situación
Fernando Vizcaíno de Sas



¿Es efectiva la estrategia de su Empresa?
Pilar Perales / Silvia Urarte

El Líder Artista
James R. Fisher Jr.

¿Líderes? No gracias.
Juan Rivera

Innovar para crecer
Roger Deromedi / Betsy Holden



"Executive Excellence, es la mejor revista consultiva del mundo".

Ken Blanchard,
autor del libro "Las tres claves para el empowerment"



good to know you

 **randstad**
work solutions



ÍNDICE

¿Estás preparado para empezar de cero? 5	Innovar para crecer 18	¿Es efectiva la estrategia de su Empresa? 31
Francisco Muñoz-Cobo Director Asociado de BPI Directivos	Roger Deromedi CEO de Kraft Foods Inc.	Pilar Perales Directora de Ideas Are Capital
El Líder Artista 9	Betsy Holden Presidenta y directora de Global marketing & Category Development de Kraft Foods Inc.	Silvia Urarte Directora de Conética
James R. Fisher Jr. Doctor en Psicología empresarial y autor de distintos libros de management	Señor directivo ¿está usted bien retribuido? 22	Querido diario 37
Ponga un León en su vida 12	Pablo Urquijo Director de Michael Page International - Madrid	Eduardo Rodríguez Ringach Consultor de Tecnología Informática
Peugeot 607 3.0 V6 Executive Auto	¿Eres un alto cargo? Asegurate de tu situación 24	
¿Líderes? No gracias. 14	Fernando Vizcaíno de Sas Socio Director Estudio Jurídico VIZCAÍNO CASAS	
Juan Rivera Socio Director Instituto de Liderazgo®		



advila consulting
marketing & publicidad

servicios integrales de marketing

campanñas
de publicidad

publicidad
exterior

marketing
on line

marketing
relacional

revistas
corporativas

stands

gabinete de
prensa

santa natalia 17 | 28043 madrid | tel.: 902 932 150 | fax: 91 300 11 78 | advila@advila.com | www.advila.com



Galería
Randstad

→ PILAR PERALES / SILVIA URARTE

Administración Pública de 1993, se recoge ésta figura y, así, su apartado segundo habla de "... *contratos con personal directivo del sector público que no tengan la condición de alta dirección...*" lo que parece referirse a la Alta Gestión según la hemos diferenciado en éste capítulo.

Pues bien, en estos, casos la legislación establece que **los trabajadores que, se entienda, realizan funciones de alta gestión, tendrán la consideración, a todos los efectos, de trabajadores ordinarios (relación laboral común) con los derechos y obligaciones que cualquier otro trabajador posee.**

Esperamos que estas pinceladas de las tres categorías de quienes dirigen las Compañías sirvan para que cada uno se sepa encuadrar en el lugar que le corresponda, asegurándose de que juega con las reglas pertenecientes a su especie, y evitando "sustos" de última hora. Para lo que es conveniente, como siempre, hacer revisar su situación por un buen abogado especialista.

Fernando Vizcaino de Sas, Socio Director
Estudio Jurídico VIZCAÍNO CASAS
fvizcaino@vizcainocasas.com

¿Es efectiva la estrategia de su Empresa?

Averigüelo

Términos como Business Intelligence, Cuadro de Mando Integral (CMI), Balance Scorecard (BSC), Business Process Management (BPM), Gestión del Conocimiento (KM), son modelos frecuentemente utilizados en las tendencias de gestión empresarial de los últimos 10 años.

En realidad, son conceptos que giran entorno a un mismo objetivo: **ayudar a ordenar y a seguir la estrategia empresarial**, incrementando el conocimiento de la misma y facilitando la aproximación a todos los estamentos de la Organización, proporcionando así el nexo de unión entre el Plan Estratégico y la propia operativa de la Empresa.

Según la revista **Fortune**, el 70% de los casos de problemas financieros en las Organizaciones aparecen como resultado de la incapacidad de los equipos directivos de llevar a cabo las estrategias correctamente definidas por falta de medios para su correcto seguimiento y valoración.

Si conseguimos definir de una forma sencilla y directa el hilo conductor entre la Estrategia, los Objetivos y la Operativa, podremos conseguir convertirlos en realidades, en resultados tangibles que nos aporten la ventaja competitiva que, actualmente, resulta cada vez más difícil de obtener.

Dentro de este marco, podemos decir que el **CMI** se ha convertido en el modelo de gestión esencial en más del 50% de las mayores Empresas americanas y el 40% de las europeas.

Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer. Cuando, en Estados Unidos, el CMI ya se considera una herramienta básica para el negocio e integrada en la estrategia empresarial, en España aún nos encontramos muy alejados de este objetivo, si bien estamos en vías de conseguirlo.

Cada vez más, las Empresas del Mercado español están demandando ayudas a las consultoras en este sentido, y no sólo la

(pag 31)

Empresa privada sino también la Administración Pública y, en especial, el sector Sanitario. Ello es debido, muchas veces, a la exigencia de personas que, en trabajos anteriores, ya disponían de CMI y quieren llevar dicho Modelo de Gestión a la nueva Organización.

→ Ordenar nuestro Plan Estratégico

El éxito de una estrategia es posible en la medida en que seamos capaces de trasladarla al área operativa, a tareas concretas y con responsables definidos. Es en ese preciso momento cuando podemos medir y evaluar el grado de cumplimiento de nuestro Plan, así como su comportamiento.

No se trata sólo de controlar, sino de facilitar el análisis, creando valor a través de la colaboración y la comunicación.

Durante los últimos años han existido numerosos éxitos y también numerosos fracasos, entorno a proyectos relacionados con esta materia. Algunos de los motivos del fracaso han sido:

- No disponer del total apoyo de la Dirección.
- No tener una estrategia y metodología

claramente definidas.

- Obviar la parte operativa, desconocedora del Plan Director.
- No facilitar herramientas de seguimiento que permitan anticiparnos a situaciones poco favorables.
- Realizar proyectos demasiados largos con pocos resultados.
- Focalizar la solución en la elección de un software.

Si bien el CMI es la herramienta que nos va a permitir vincular la Estrategia con los resultados, siendo la pieza conductora a la hora de transmitirlo al resto de la Organización, es igualmente importante el método previo utilizado para definir el Mapa Estratégico.

Para ello se debe recurrir a una metodología sencilla y adaptable que permita, de forma ágil, reflejar los cambios que puedan surgir. Cambios que, en muchas ocasiones, se ven obligados a ejecutar por causas externas (cambios en el Mercado) o, incluso, internas (bien por una definición incorrecta de nuestra estrategia, bien por cambios en la Organización).

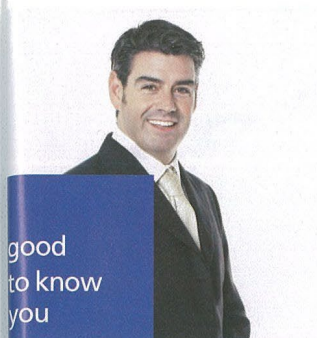
Robert S. Kaplan habla de “establecer blancos elásticos” para los indicadores del

CMI, y conseguir que la gente no sólo participe en la determinación, sino que se esfuerce en alcanzarlos”.

Un proyecto de estas características comienza cuando acaba, es decir, evoluciona día a día, es una herramienta viva. Por ejemplo, imaginemos una administración pública cuyos objetivos estén estrechamente ligados a un programa electoral y que se marca una estrategia al inicio de legislatura entorno a él. Esto no le exime de que, en un momento dado, surja una problemática ciudadana no contemplada en ese momento y a la cual deba de hacer frente y dar respuestas de forma rápida, como puede ser una catástrofe natural.

De ahí que sea tan importante disponer de un método que sistematice, dentro de lo posible, los pasos a seguir para conseguir una pronta respuesta.

Un cambio en la estrategia puede provocar un cambio en los objetivos y en la operativa, por lo que, en la medida en que dispongamos de métodos y herramientas que den soporte a la definición de estas permutas, serán más fácilmente gestionables.



En la figura 1.1 se observa un ejemplo de cómo implantar una metodología para la Gestión de Planes Directores, a partir del cual se obtienen el mapa estratégico y los indicadores.

- Una Gestión Estratégica perfectamente definida a través de:
 - Objetivos y responsables asociados.
 - Indicadores de valoración.
 - Valores objetivo.
 - Determinación de tareas.

Responsables, Procesos, Tareas e Indicadores.

De este modo estamos asegurando también:

- Una misma forma de trabajar en toda la Organización.
- Facilidad de formación para directivos de nueva incorporación en el método.
- Facilidad para detectar efectos colaterales de cualquier cambio y/o incorporación al Plan Estratégico.

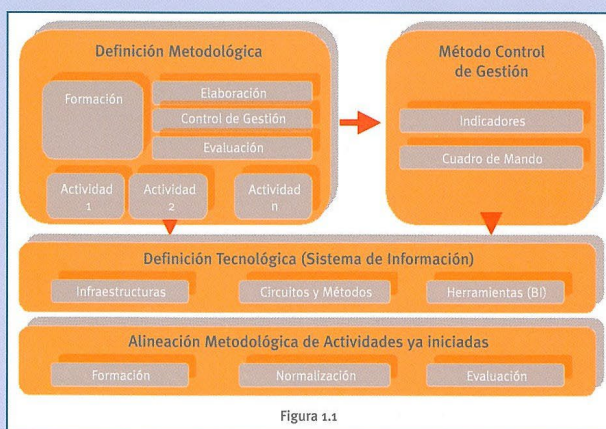


Figura 1.1

Tipologías de Cuadro de Mando

Hasta este momento nos estamos refiriendo al Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard como modelo directamente enlazado a la gestión, la cúpula directiva; pero lo cierto es que, dentro de una Organización, existen otros actores relacionados con la Estrategia, algunos más cercanos al mundo operativo, pero igualmente decisivos en la buena marcha del negocio y cumplimiento de objetivos.

El uso de un buen método simple, para definir la Gestión Estratégica adaptada a cada Empresa, es síntoma de responsabilidad y compromiso.

Una vez completados todos los pasos y determinado qué aspectos deben y no deben aplicar, dispondremos de:

Cada uno de estos puntos debe estar perfectamente documentado y consensuado.

A partir de aquí, cualquier cambio, ajuste o nueva incorporación a nuestro Plan Director deberá de seguir los pasos definidos, facilitando la tarea de vinculación entre Estrategia, Objetivos,

Cuando una Empresa u Organismo decide llevar a cabo un proyecto de estas características, debe plantearse a qué colectivos tendrá que proporcionar medios para hacer que sus objetivos lleguen a buen

término, de forma que el flujo de información entre la Estrategia y los Procesos (entorno operativo) funcione a la perfección. No olvidemos que, tal y como comentábamos en el punto anterior, uno de los fracasos viene dado por la falta de información a todos y cada uno de los estamentos de la Empresa directamente relacionados con el Plan Estratégico.

La figura 1.2 representa las diferentes tipologías de Cuadro de Mando existentes, todas igualmente válidas y con objetivos claramente diferenciados:

El **Cuadro de Mando Operativo** permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso de la Empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

El **Cuadro de Mando Directivo** permite controlar los resultados de la Empresa a corto plazo en las áreas clave, enfocado a seguimiento de indicadores internos y muy orientado al corto plazo.

El **Cuadro de Mando Estratégico** proporciona información interna y externa, con el

objetivo de conocer el posicionamiento de la Empresa, análisis de la misión y su posicionamiento global. Muy orientado al largo plazo.

El **Cuadro de Mando Integral** responde a un resumen de los tres anteriores con el objeto de disponer de una visión integral de la Empresa.

En relación a las tipologías de Cuadros de Mando, existe una gran confusión. Puede ocurrir que una Empresa no esté lo suficientemente madura para llegar, en un primer paso, a construir un CMI, y no por ello debe renunciar a abordar un proyecto de las características que aquí planteamos y que va mucho más allá. En muchas ocasiones es preferible empezar por un Cuadro de Mando Operativo y evolucionar hacia el CMI.

Lo importante de cualquier metodología es saber adaptarse a la realidad de cada Empresa, a su ritmo de crecimiento y sus necesidades a corto, medio y largo plazo.

→ Nuevas tendencias: Empresas sostenibles

Uno de los aspectos más conflictivos, a la hora de definir los indicadores asociados a

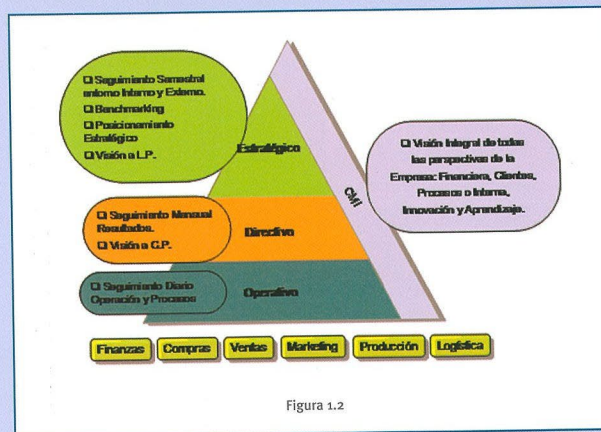
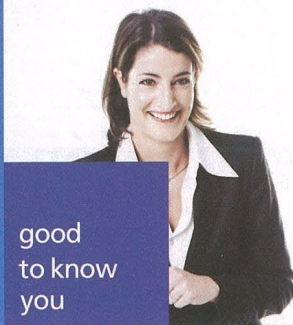


Figura 1.2

Galería
Randstad

good
to know
you



 **randstad**
work solutions

los objetivos del Plan Estratégico, es el que hace referencia a los activos intangibles.

Cada vez más frecuentemente, el valor de la Compañía ya no sólo se basa en resultados financieros, en los que básicamente se analiza el pasado, sino en la eficiencia y eficacia de los procesos, de sus recursos humanos y de su capacidad de innovar. Por ello se puede decir que el gran reto actual es investigar sobre las mediciones no financieras y los procesos de seguimiento asociados a ellas, "no se puede gestionar lo que no se puede medir".

En estos días ya no se habla sólo del crecimiento económico de la Empresa, sino también del crecimiento a nivel social y ambiental, la denominada **"Triple Cuenta de Resultados"**.

Es patente, ya en estos momentos, que aquellas Empresas que llevan tiempo trabajando según un modelo de gestión ordenado, basado en metodologías de implantación y herramientas como el CMI, ya están incluyendo resultados relacionados con aspectos sociales y medioambientales, como activos importantes y decisivos en sus Organizaciones.

Se considera Empresa sostenible aquella que no sólo aporta un valor económico a la comunidad, sino que obtiene dichos resultados sin degradar el ambiente social y asegurando la conservación del entorno para futuras generaciones.

No basta con definir determinadas intenciones para la mejora social y medioambiental, realizando un uso propagandístico de éstas o, simplemente, por asegurar el cumplimiento de la legislación en vigor, sino que deben ser iniciativas estratégicas, deben estar integradas dentro de nuestro Plan Director y, por ello, deben ser orientadas de forma proactiva. Así, se tienen que definir objetivos y responsables y sus indicadores asociados, igual que cualquier otro objetivo económico, para garantizar el éxito de los mismos. No basta con ser una Empresa económicamente rentable.

El Código de Gobierno para la Empresa Sostenible dice:

"Una Empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su

entorno inmediato como en el planeta en general."

En definitiva, una vez analizados todos y cada uno de los puntos anteriormente expuestos, se hace patente que tanto las Empresas privadas como los Organismos públicos deberán dedicar una buena parte de sus recursos a alinear la sostenibilidad con sus Planes Directores, con el objetivo de dar respuesta a los cambios que se están produciendo en el entorno socio-económico, consiguiendo, así, estar a la altura de los más innovadores.

Pilar Perales
Directora de Ideas Are Capital
www.iac-es.com

Silvia Urarte
Directora de Conética
www.conetica.org

Bibliografía: "Guía práctica de Implantación de *Balanced Scorecard*", Sponsor Management Consulting. "El futuro del Cuadro de Mando", Alta dirección, entrevista a Roberts S. Kaplan. "Cuadro de Mando", Gestión 200.com, Alberto M. Ballvé. "Dominar el Cuadro de Mando Integral", Gestión 200.com, Horvath & Partners