

**“CONVERTIR ACTIVOS INTANGIBLES EN
RESULTADOS TANGIBLES.
APLICACIÓN DEL MODELO DE MAPAS
ESTRATÉGICOS AL CASO DE INTERCONEXIÓN
ELÉCTRICA S.A. E.S.P. ISA”**

FERNANDO AUGUSTO SÁNCHEZ PARRA

Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración

ASESOR

**ALFONSO VÉLEZ RODRIGUEZ
DIRECTOR CENTRO DE CONSULTORIA
EAFIT**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN**

2006

**A mi familia,
por su apoyo infinito**

Agradecimientos...

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento al Grupo Empresarial ISA y al conjunto de sus directivos, en especial a la Dra Carlota Nicholls, por su apoyo para la realización de mi proyecto educativo.

Al profesor Alfonso Vélez Rodríguez, por todos sus aportes y apoyo permanente para que este trabajo se pudiera realizar.

A mis compañeros, por sus aportes y su paciencia para conmigo.

A mi madre, mis hermanos y amigos por soportarme en esta etapa.

A mi esposa Pilar y a mi hijo Juan Andrés, quienes me regalaron gran parte de su tiempo para culminar este proyecto.

Fernando Sánchez Parra
Medellín, Febrero de 2006

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCION	14
CAPÍTULO 1	16
GENERALIDADES	
1.1. Formulación y descripción del tema	16
1.2. Acotaciones de la investigación	19
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Preguntas de investigación	20
1.5. Justificación	21
CAPÍTULO 2	23
METODOLÓGÍA	
2.1. Descripción de la investigación	23
2.2. Tipo de investigación	24
2.3. El instrumento de trabajo de campo	25
2.4. Criterio de selección de los entrevistados	25
CAPÍTULO 3	26
MARCO DE REFERENCIA	
3.1. Marco teórico: concepto de capital intangible	26
3.1.1. Algunas definiciones de capital intangible	27
3.1.2. Criterios de clasificación de los activos intangibles	33
3.2. Estado del arte: modelos de medición del capital intangible	39

CAPÍTULO 4	42
GESTIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES EN ISA	
4.1. Generalidades ISA	42
4.2. Organización ISA	43
4.3. El modelo de gestión de ISA	44
4.4. Balanced Scorecard y mapas estratégicos en ISA	54
4.5. Activos Intangibles en ISA	58
4.5.1. Capital humano	58
4.5.2. Capital estructural	62
4.5.3. Capital realacional	64
CAPÍTULO 5	65
DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO ACTUAL	
CAPÍTULO 6	89
EL MODELO DE MAPAS ESTRATÉGICOS	
6.1. Principios de los mapas estratégicos	94
6.2. Cómo construir mapas estratégicos	96
6.2.1. Perspectiva financiera	96
6.2.2. Perspectiva clientes y mercado	98
6.2.3. Perspectiva interna	101
6.2.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	107
6.3. Alineación de los activos intangibles con la estrategia empresarial	110
6.3.1. Disponibilidad del capital humano	114
6.3.2. Disponibilidad del capital de información	117
6.3.3. Disponibilidad del capital organizacional	120

CAPÍTULO 7	125
ANÁLISIS DE RESULTADOS	
CAPÍTULO 8	161
SINTESIS Y RECOMENDACIONES	
8.1. Síntesis	161
8.2. Recomendaciones	170
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
9.1. Libros	175
9.2. Artículos	176
9.3. Fuentes de información electrónica	179
Anexo 1: Guía de Entrevista.	181
Anexo 2: Antecedentes y supuestos para la construcción del formato de entrevista y resultados esperados..	188
Anexo 3: Perfil de los entrevistados.	195
Anexo 4: Transcripciones de Entrevistas.	198

LISTA DE GRÁFICOS

	PÁG.
Gráfico No 1: Estructura grupo empresarial ISA.	42
Gráfico No 2: Organigrama ISA.	44
Gráfico No 3: Modelo de gestión integral ISA.	45
Gráfico No 4: Proceso de direccionamiento estratégico ISA.	46
Gráfico No 5: Construcción de los instrumentos de gestión en ISA.	52
Gráfico No 6: Mapa estratégico ISA.	57
Gráfico No 7: Modelo gestión del conocimiento ISA	58
Gráfico No 8: Evolución del direccionamiento estratégico ISA 1990 - 1999	68
Gráfico No 9: Evolución del direccionamiento estratégico ISA 1990 - 2004	71
Gráfico No 10: Mapa estratégico ISA 2001.	72
Gráfico No 11: Mapa estratégico ISA 2001 objetivos específicos.	73
Gráfico No 12: Mapa estratégico ISA 2002.	74
Gráfico No 13: Mapa estratégico ISA 2002 Direcciones.	75
Gráfico No 14: Mapa estratégico ISA 2003.	76
Gráfico No 15: Mapa estratégico ISA 2003 UEN y USC.	76
Gráfico No 16: Mapa estratégico ISA 2004.	78
Gráfico No 17: Estrategia de crecimiento.	81
Gráfico No 18: Estrategia de productividad	81
Gráfico No 19: Estrategia de gestión de mercados y clientes.	82
Gráfico No 20: Estrategia de RSE.	82
Gráfico No 21: Medición CGI ISA.	86

Gráfico No 22: Nivel de cumplimiento de estrategia de ISA (Primer nivel).	87
Gráfico No 23: Perspectivas del BSC	90
Gráfico No 24: Estrategias financieras.	97
Gráfico No 25: Propuesta de mejor costo total.	98
Gráfico No 26: Propuesta de solución completa para el cliente.	99
Gráfico No 27: Propuesta innovación y liderazgo en los productos.	100
Gráfico No 28: Propuesta bloqueo.	101
Gráfico No 29: Perspectiva Interna, Propuesta de mejor costo total.	102
Gráfico No 30: Perspectiva Interna, Propuesta de solución completa para el cliente.	103
Gráfico No 31: Perspectiva Interna, Propuesta innovación y liderazgo en los productos.	104
Gráfico No 32: Perspectiva Interna, Propuesta bloqueo.	105
Gráfico No 33: Los procesos internos generan valor en distintos horizontes temporales.	106
Gráfico No 34: Perspectiva aprendizaje y crecimiento, Propuesta de mejor costo total.	108
Gráfico No 35: Perspectiva aprendizaje y crecimiento, Propuesta de solución completa para el cliente.	108
Gráfico No 36: Perspectiva aprendizaje y crecimiento, Propuesta innovación y liderazgo en los productos.	109
Gráfico No 37: Perspectiva aprendizaje y crecimiento, Propuesta bloqueo	109
Gráfico No 38: Qué son los activos intangibles.	111
Gráfico No 39: La creación de valor desde los activos intangibles es diferente.	113

Gráfico No 40: Modelo de disponibilidad de capital humano	114
Gráfico No 41: Definir el perfil de competencias.	115
Gráfico No 42: Evaluar la disponibilidad estratégica del capital humano	116
Gráfico No 43: Descripción del capital de información	118
Gráfico No 44: Medición de la disponibilidad estratégica del capital información	119
Gráfico No 45: Modelo de disponibilidad de capital organizacional.	122
Gráfico No 46: ¿Cuál cree que es el aporte fundamental del BSC para el logro de los objetivos del negocio?	125
Gráfico No 47: ¿Qué nivel de interiorización cree usted que hay en ISA de la herramienta BSC?..	126
Gráfico No 48: ¿El nivel de las relaciones de causa – efecto entre las perspectivas, objetivos generales, objetivos específicos, e indicadores de gestión son claramente identificables?.	128
Gráfico No 49: ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?. Financiera.	130
Gráfico No 50: ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?. Clientes y Mercado.	131
Gráfico No 51: ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?. Productividad y Eficiencia.	132
Gráfico No 52: ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?. Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano.	133

Gráfico No 53: ¿En que grado los mapas estratégicos desarrollados en ISA describen claramente la estrategia que buscan reflejar?	134
Gráfico No 54: En su concepto, ¿cuáles fueron las principales dificultades que en la práctica se presentaron para la implementación inicial del BSC en ISA?.	136
Gráfico No 55: ¿Cuáles permanecen?.	138
Gráfico No 56: ¿En general, cuáles considera son los beneficios y costos derivadas de la aplicación del BSC en ISA durante los últimos años?.	139
Beneficios.	
Gráfico No 57: ¿En general, cuáles considera son los beneficios y costos derivadas de la aplicación del BSC en ISA durante los últimos años?.	140
Costos.	
Gráfico No 58 ¿Cuál considera usted que es el grado de alineación, relaciones de causa – efecto, de los objetivos generales y objetivos específicos de la perspectiva de ADTH con la estrategia empresarial de ISA?	141
Gráfico No 59: ¿En general, en qué grado considera que los indicadores actuales de la perspectiva de ADTH soportan efectivamente la estrategia empresarial de ISA?	143
Gráfico No 60: ¿En qué grado los objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de la perspectiva de ADTH soportan la estrategia en: Capital Humano.	144
Gráfico No 61: ¿En qué grado los objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de la perspectiva de ADTH soportan la estrategia en: Capital Estructural.	145

Gráfico No 62: ¿En qué grado los objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de la perspectiva de ADTH soportan la estrategia en: Capital Relacional?.	147
Gráfico No 63: ¿Qué elemntos dificultan la selección de indicadores en la perspectiva de ADTH?.	148
Gráfico No 64: ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?. Clima Organizacional.	150
Gráfico No 65: ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?. Cumplimiento del Plan de Formación Integral.	152
Gráfico No 66: ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?. Cumplimiento de Tutorías	153
Gráfico No 67: ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?. Nivel de Competencias Requerido.	155
Gráfico No 68: ¿Cuáles considera son los avances y las limitaciones que se han presentado en los últimos años para la medición de la perspectiva de ADTH en ISA?. Avances.	157
Gráfico No 69: ¿Cuáles considera son los avances y las limitaciones que se han presentado en los últimos años para la medición de la perspectiva de ADTH en ISA?. Limitaciones.	158
Gráfico No 70: ¿ Cómo se podrían mejorar?.	159

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
TABLA 1. Características generales de la Investigación	25
TABLA 2. Modelos de medición de capital intangible	40

LISTA DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo 1 : Guía de entrevista	181
Anexo 2: Antecedentes y supuestos para la construcción del formato de entrevista y resultados esperados.	188
Anexo 3: Perfil de los entrevistados.	195
Anexo 4: Transcripción de entrevistas	198

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha comenzado a hablar de la "nueva economía" o "economía del conocimiento" que incluye enfoques propios de nuestros tiempos como globalización, tecnologías de información y comunicación.

En este sentido, aunque la gestión de los recursos físicos o tangibles permanece como el principal medio de producción para las empresas, se requiere de la administración eficaz de los activos intangibles de las organizaciones como garantía del crecimiento competitivo de las mismas ya que éstos se constituyen en aspectos claves o factores críticos de éxito para lograr una ventaja competitiva sostenible.

La gestión del capital intangible requiere por parte de las empresas, las personas y las instituciones un reposicionamiento frente a nuevas oportunidades y retos que se le presentan. Los nuevos requerimientos de la economía mundial exigen de una nueva concepción y tratamiento sobre el capital humano, en función del papel principal que desempeña dentro de la organización, considerando que sin las personas no hay organización posible. El capital intangible actualmente constituye el recurso fundamental de las organizaciones, en especial el capital humano al ser portador de conocimientos, capacidades, habilidades, etc., que posibilitan a la organización ocupar una posición, ventajosa o no, en el mercado.

Nótese el cambio de la utilización de la palabra "capital" por la tradicional "recurso", este cambio sutil pero bastante profundo, se fundamenta en un extracto

del libro “atraer, gestionar y retener el capital humano, cumplir lo prometido”¹. En esta publicación se resalta que

“Para poder valorar a su personal, las empresas deben superar la idea de recursos humanos y pasar al concepto de capital humano. El mismo término recurso (del latín resurgere, volver a levantarse) implica la idea de algo disponible, a lo que se puede recurrir cuando es necesario...”

Más adelante concluye

“Seguro que las personas son un recurso de este tipo?, no serán una forma de capital, algo que pierde o gana valor dependiendo de cuánto y cómo se invierta en el?”.

La pregunta toma vigencia, ya que en la llamada nueva economía se están imponiendo nuevos retos, estos nuevos retos, generan cambios que demandan respuestas de las organizaciones para poder participar del mercado.

Las organizaciones son las personas. Por lo tanto, estos cambios afectan directamente su cultura, sus objetivos, sus metas. Como los cambios son traumáticos, dolorosos y rompen con las prácticas vigentes en las organizaciones, quienes lo lideren deberán propiciar las herramientas, estructuras y escenarios acordes con la realidad actual para que el verdadero cambio ocurra.

¹ Friedman Brian, et al. Ed Paidós. Barcelona. 2000

CAPITULO 1 - GENERALIDADES

1.1 Formulación y descripción del tema

En las dos últimas décadas del siglo que acaba de terminar se han abordado numerosos aspectos en el seno empresarial, sin embargo el análisis conjunto de lo que podríamos denominar dirección estratégica y evaluación del desempeño, ha resultado definitivo para muchas organizaciones, en cuanto a obtención de resultados de su gestión.

Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido Balanced Scorecard (BSC) difundido por Robert Kaplan y David Norton desde 1992 y que, en EE.UU., ya ha sido aplicado ampliamente.

Esta herramienta se construye, tradicionalmente, en torno a cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, interna y, aprendizaje y crecimiento. Se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por relaciones CAUSA - EFECTO, donde lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente.

En términos generales, el primer paso sería la definición de los objetivos FINANCIEROS para alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de ambos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los PROCESOS INTERNOS. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa, lógicamente, por un APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

En el BSC una de las premisas principales es que “La habilidad para ejecutar la estrategia, es más importante que la calidad de la estrategia misma”². La efectividad de la estrategia se basa en su implementación, muchas estrategias “brillantes” no son efectivas si no son implementadas en la forma correcta³. La herramienta propuesta por D. Norton y R. Kaplan se sustenta en un proceso de focalización, alineación y despliegue de la estrategia de tal suerte que cada participante del proceso pueda entender su contribución individual a los resultados esperados de la organización.

La estrategia no se puede aplicar si no se comprende; y no se comprende, si no se puede describir. El BSC permite la representación gráfica de las hipótesis en las que se basa la estrategia siendo capaz de explicar los “qué” y los “cómo” para el logro de los resultados.

La evolución de Norton y Kaplan en el tema ha sido bastante interesante. Partieron del concepto de herramienta de medición (1992) y ya en su primer libro “The Balanced Scorecard Translating Strategy into Acción”, se evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996). En su segundo libro de esta serie “The Strategy Focused Organization” (2001) se refuerza el BSC como un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo.

2 R.S. Kaplan y D. Norton. The Strategy Focused Organization. Harvard Business School Publishing Corporation. 1 Ed. Pag 1, 2001

3 Sólo el 5% de la fuerza laboral comprende la estrategia de su compañía., sólo el 25% de los gerentes vinculan los incentivos a la estrategia., el 60% de las organizaciones no asocia el presupuesto a la estrategia. Y el 85 % de los equipos de gestión dedica menos de una hora por mes a discutir temas estratégicos. Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente. Incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.

La amplia aceptación de esta herramienta ha demostrado su efectividad. Sin embargo el problema de vincular las mediciones de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (activos intangibles) a las mediciones más objetivas (activos tangibles) de las otras perspectivas (financiera, clientes, interna) ha sido una preocupación constante para las empresas que hacen uso de esta herramienta.

Interconexión Eléctrica S.A. E. S. P. ISA, no ha sido ajena a la problemática planteada. La alta gerencia demanda continuamente soluciones que permitan vincular de manera objetiva los inductores con los resultados empresariales.

El modelo presentado por D. Norton y R. Kaplan en su libro "Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"⁴, proporciona una alternativa de solución basada en: la vinculación del capital intangible (humano, información, organización) a la estrategia de la organización en términos de grado de disponibilidad de los capitales intangibles en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La vinculación entre el capital intangible y la estrategia requiere una mirada integral al interior de sus elementos, capital humano, capital información y capital organizacional, de tal manera que se desarrollen acciones que reduzcan las brechas identificadas en cada tipo de capital.

4 KAPLAN, R.S. y NORTON D. Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Publishing Corporation. 2004.

1.2 Acotaciones de la investigación

En el presente estudio se presenta la aplicación del Balanced Scorecard y Mapas Estratégicos en Interconexión Eléctrica S. A. I.S.A. E.S.P. El trabajo se enmarca en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El investigador hace parte del diseño actual del modelo, por lo tanto se encuentra comprometido con las definiciones actuales, lo que puede generar un sesgo subjetivo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar a partir de la aplicación del modelo vigente en Interconexión Eléctrica S.A. E. S. P. – ISA de Balanced Scorecard de D. Norton y R. Kaplan las ventajas y desventajas de su aplicación, con énfasis en la medición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.3.2 Objetivos específicos

1.) Diagnosticar, a partir de un análisis interno, el grado de alineación actual entre los indicadores y objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento definidos en los mapas estratégicos de ISA y su estrategia, con el propósito de evaluar ventajas y desventajas de su aplicación.

2.) Validar, a través de un instrumento de recolección de información, con el grupo directivo de ISA, los alcances y limitaciones de la aplicación del modelo de Balanced Scorecard en ISA, en especial, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.) Justificar, a partir del análisis de los resultados de los dos objetivos anteriores, la incorporación de los nuevos elementos de la metodología, contenidos en el libro “Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes” (2004), con énfasis en la misma perspectiva, con el propósito de identificar mejor su aporte a la gestión corporativa.

1.4 Preguntas de investigación

Como parte de la investigación se plantean los siguientes interrogantes:

- ¿La aplicación de la herramienta de Balanced Scorecard (modelo causa efecto) actual en ISA cumple con su papel de describir la estrategia?
- ¿La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en términos de capital humano, capital estructural y capital relacional, de los mapas estratégicos, está correctamente alineada con la estrategia empresarial de ISA?
- ¿Las innovaciones, en cuanto capital intangible, del modelo de mapas estratégicos propuesto, en su último libro, por R. Kaplan y D. Norton permite mejorar el modelo actual aplicado en ISA?

En el desarrollo de la aplicación del caso se pretende dar respuesta a estos interrogantes y formular las acciones e indicadores que permitan, más adelante, la verificación de los resultados propuestos.

1.5 Justificación

Interconexión Eléctrica S.A. I.S.A. E.S.P. ha venido trabajando desde 1997 con el modelo de Balanced Scorecard, y si bien se han obtenido importantes desarrollos en las perspectivas financiera, clientes y procesos Internos (medidas duras) no ha sido igual para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (medidas blandas).

Es en esta perspectiva donde se propone el desarrollo del caso de estudio, ya que la dificultad se ha centrado en la búsqueda permanente de objetivos, indicadores y metas que permitan la valoración financiera del retorno a la inversión que se hace en capital intangible (capital humano, capital tecnología, y capital estructural). Como se verá más adelante, los modelos vigentes para la medición de capital intangible no han dado una respuesta satisfactoria a este respecto.

Para el año 2004 D. Norton y R. Kaplan publican el tercer libro de la serie de Balanced Scorecard titulado “Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”⁵. La metodología de mapas estratégicos presenta un refinamiento frente a las propuestas anteriores en términos de medición de capital intangible que se puede resumir así:

- El modelo de mapas estratégicos tiene como una de sus premisas fundamentales que el retorno de los activos intangibles no tiene un impacto

⁵ Op cit. Página 18.

directo en los resultados financieros de la organización, sino que normalmente tienen un impacto de segundo o tercer orden. En este sentido, el modelo define la rentabilidad de la inversión en los activos intangibles en función del cumplimiento de los objetivos empresariales (Visión).

- El cumplimiento de la Visión está en función del grado de alineación y alistamiento del capital intangible con la estrategia. El grado de alineación se refiere a la coherencia de los elementos (en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard) que componen la estrategia, y el grado de alistamiento (se refiere a las brechas entre el estado real y los requerimientos de capital intangible) para el cumplimiento de la misma.

En este sentido, la aplicación de los avances del modelo de mapas estratégicos le permitirá a ISA revisar la formulación de sus objetivos, indicadores y metas en términos de cumplimiento de la Visión empresarial y no en función del rendimiento directo a la inversión en capital intangible. Aunque la declaración parece simple, tiene implícito un cambio conceptual profundo que debe impactar los resultados organizacionales.

CAPITULO 2 - METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la investigación

La investigación de la aplicación del caso de estudio “CONVERTIR ACTIVOS INTANGIBLES EN RESULTADOS TANGIBLES. APLICACIÓN DEL MODELO DE MAPAS ESTRATÉGICOS A INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P. ISA” se desarrolla de la siguiente manera:

El capítulo uno contiene las generalidades del caso de estudio y los objetivos que se desprenden del desarrollo del mismo.

El presente capítulo describe la metodología a desarrollar para lograr los objetivos propuestos.

En el capítulo tres se desarrolla el marco de referencia donde se describe: conceptos y definiciones de capital intangible, criterios de clasificación de acuerdo con diversos autores y se identifica el estado del arte en cuanto a modelos de medición de capital intangible.

El cuarto capítulo describe la organización objeto de la aplicación del caso de estudio en cuanto a su modelo de gestión y, en especial, el desarrollo del tema del capital intangible en la misma.

Más adelante, capítulo cinco, se elabora un diagnóstico por parte del investigador del estado actual de desarrollo de mapas estratégicos en ISA, colocando el énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en cuanto a los

componentes de capital intangible. Además de contextualizar la investigación y sus resultados, este diagnóstico sirve para complementar los hallazgos del trabajo de campo.

El capítulo seis consiste en la presentación de los avances del modelo de Balanced Scorecard de D. Norton R. Kaplan contenidos en su último libro Mapas Estratégicos⁶. En este apartado se describe la metodología propuesta por los autores para determinar la disponibilidad del capital intangible en una organización.

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, capítulo siete, los hallazgos obtenidos en el diagnóstico por parte del investigador y el planteamiento teórico de los mapas estratégicos de D. Norton y R. Kaplan, en el capítulo ocho se presenta una síntesis y recomendaciones donde se evidencian las ventajas y desventajas de la implementación en ISA de los Mapas estratégicos en cuanto:

- El uso del modelo en ISA.
- Resultados de la aplicación del modelo.

2.2. Tipo de investigación

Investigación de tipo descriptivo a partir del análisis de caso, con intervención activa. Esto es, la descripción del caso considerando el contexto, el contenido, el proceso de cambio y su interrelación en el tiempo y prescriptivo, en cuanto a la

⁶ Op cit. Página 18.

inclusión de recomendaciones en la aplicación de mapas estratégicos a partir del caso de ISA.

2.3. El instrumento de trabajo de campo

A través de entrevistas se indagó al grupo objetivo sobre los alcances y limitaciones de la aplicación de la herramienta actual en la medición del capital intangible en ISA. El Anexo dos contiene los supuestos para la construcción de la guía de entrevista y los resultados esperados de la misma.

Tabla 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Investigación	Exploratoria
Fuente de datos	Datos primarios.
Metodología	Investigación cualitativa de corte descriptivo y prescriptivo
Herramientas	Entrevistas a profundidad
Empresa	ISA

2.4. Criterio de selección de los entrevistados

El grupo objetivo para la entrevista se determinó en función del papel (muestreo intencional deliberado) que juegan en el proceso de direccionamiento estratégico de ISA y por ende en la construcción de su BSC. Se entrevistó al Gerente General, como responsable directo de la gestión empresarial, a los gerentes de los negocios fundamentales (transporte y construcción de infraestructura) y a los gerentes y directores de las áreas de apoyo que están directamente relacionadas con la gestión del capital humano, organizacional e información. Adicionalmente, se entrevistó a los responsables por la planeación en la organización; gerente de Estrategia Corporativa y director de Planeación Corporativa.

CAPITULO 3 - MARCO DE REFERENCIA

3.1. Marco teórico: concepto de capital intangible.

Durante las últimas décadas ha surgido con fuerza tanto en el ámbito académico como en la realidad empresarial, el término, capital intelectual que intenta reflejar la importancia que tienen los activos invisibles o intangibles en la creación de valor de las organizaciones. Este término se ha mirado en ambientes caracterizados por la rapidez de los cambios y la importancia de la tecnología, en donde la generación de riqueza y bienestar están estrechamente vinculados a las inversiones en innovación y, muy especialmente, a la generación de conocimiento.

En el nuevo escenario de mercado, la capacidad de generación de valor de las empresas no se entiende ya relacionada solamente con la eficiencia en la gestión de los activos materiales. La generación y el mantenimiento de ventajas competitivas, que determinan la capacidad de creación de valor para los accionistas están estrechamente vinculadas a la realización de inversiones intangibles y a la eficiencia con la que éstas se gestionan; [las personas (inteligencia), la organización (patentes y las marcas) y el mercado (satisfacción de clientes)] .

Se puede definir el capital intelectual o intangible como el conjunto de activos que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad, el mercado percibe que generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro (Bueno Campos: Euroforum, 1998). Este se puede evidenciar al comparar el valor de mercado de las empresas con su valor contable.

3.1.1 Algunas definiciones de capital intangible

En el desarrollo de este trabajo se consideran como sinónimos los términos capital intangible y capital intelectual. Sin embargo, en textos como “Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities (Caddy, 2000)” se establece la dificultad al determinar que el valor de la posesión puede ser considerado como un indicador importante para diferenciar un activo intelectual frente a un intangible y, en consecuencia, el capital intelectual frente al capital intangible. Para el objetivo de este trabajo se deja de lado esta discusión.

Según el Decreto 2649 de 1993 (diciembre 29), por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, en su Artículo 66, se definen los activos intangibles como:

“Son activos intangibles los recursos obtenidos por un ente económico que, careciendo de naturaleza material, implican un derecho o privilegio oponible a terceros, distinto de los derivados de los otros activos, de cuyo ejercicio o explotación pueden obtenerse beneficios económicos en varios períodos determinados. Se consideran activos intangibles: patentes, marcas, derechos de autor, crédito mercantil, franquicias, así como los derechos derivados de bienes entregados en fiducia mercantil. El valor histórico de estos activos debe corresponder al monto de las erogaciones claramente identificables en que efectivamente se incurra o se deba incurrir para adquirirlos, formarlos o usarlos, el cual, cuando sea el caso, se debe reexpresar y como consecuencia de la inflación”.

De acuerdo con lo establecido en el marco conceptual de las Normas Internacionales Contables (NIC), específicamente la NIC 38 "Activos Intangibles", promulgada en Septiembre de 1998, se refiere a los elementos que permiten elaborar conclusiones sobre su incorporación en la información financiera.

Esta norma define el concepto de activo intangible como aquel "identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se tiene para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlo a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad". Según esta norma, un activo es un recurso a) controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados y b) del que se espera obtener, en el futuro beneficios económicos para la entidad. De igual forma, la norma exige que la empresa reconozca en sus estados financieros el activo intangible al costo, si y solo si: a) es probable que los beneficios económicos futuros, que se han atribuido al mismo, lleguen a la empresa y b) el costo del activo pueda ser medido de forma confiable.

En conclusión, las normas contables definen tres elementos imprescindibles para que un activo intangible pueda ser definido como tal:

- El activo intangible debe ser identificable. Esto significa que el activo pueda separarse de otros activos, también se refiere a que sea posible identificar los beneficios económicos futuros que dicho activo generará a la entidad.
- Deben existir beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados: lo cual ya está contemplado en la definición de un activo.
- El costo del activo intangible debe poder determinarse sobre bases confiables.

Es importante destacar que dentro de la definición general de activos, un requisito necesario para su reconocimiento contable es que la organización debe tener control sobre los beneficios económicos que produce un bien. Una empresa controla un activo, si ésta tiene el poder de obtener beneficios económicos futuros que fluyan del recurso y además pueda restringir el acceso de otros sobre dichos beneficios. Esta capacidad de control proviene normalmente de derechos legales, aunque éstos no son una condición necesaria para ejercer el control, dado que una empresa puede controlar el activo de otra forma.

Una empresa que desee considerar como activo a un recurso intangible, deberá entonces identificar los beneficios futuros que generará el recurso y, al mismo tiempo, idear la forma de controlarlos para luego poder reconocerlos contablemente.

Existe el inconveniente de que no todos los recursos intangibles pueden ser medidos en términos monetarios. Pucich et Al (2001), proponen que se comience a brindar información en forma cualitativa o no monetaria acerca de estos aspectos. Estos autores consideran que la información complementaria podría cumplir un rol fundamental al momento de incorporar nuevas herramientas y esquemas que nos permitan informar contablemente acerca de las realidades de las empresas en la actualidad.

Otras definiciones:

Steward (1997) define el capital intangible como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir

eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

El capital intangible se puede definir como el conjunto de activos de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Sosa Gómez (2002). Identifica como activos intangibles aquellos que realmente representan agregación de valor a la empresa.

Vargas Montoya (2000), denomina Recursos intangibles: aquellos que no tienen soporte físico, lo que hace muy compleja su identificación y valoración.

Navas y Guerras (1998), definen los activos intangibles como aquellos cuyas características básicas:

- Se sustentan en información.
- Esta información no es siempre codificable.
- Los derechos de propiedad de estos recursos no siempre están bien definidos.

Dentro de este tipo de recursos, se puede distinguir entre recursos intangibles humanos (en función de que estén vinculados al factor humano que forma parte de la organización) y recursos intangibles no humanos. Sin embargo, como señala Fernández (1996), la empresa es algo más que la suma de recursos tangibles e

intangibles. Los recursos suelen utilizarse de forma combinada, mediante el desarrollo de complejos patrones de interacción entre ellos y, en concreto, entre los miembros de la empresa; lo que da lugar a la aparición de capacidades específicas derivadas de la explotación conjunta de diversos recursos.

Las capacidades están basadas en el desarrollo, flujo e intercambio de información entre los miembros de la empresa (Amit y Shoemaker, 1993); y se traducen en conjuntos complejos de rutinas organizativas, ordenadas jerárquicamente, que determinan qué hacer y cómo (Nelson y Winter, 1996).

Según otros autores, los activos intangibles son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización (Itami, 1994; Bueno, 1998).

En concreto, interesa destacar que los activos intangibles:

- Se construyen y acumulan a través del tiempo a partir de la experiencia de la empresa. Esto sucede especialmente con las capacidades, debido a que su proceso de acumulación hace compleja su imitación y reproducción por parte de otros competidores (Reed y De Fillipi, 1990).
- El proceso de formación de estos activos, además de ser largo, tiene asociados resultados inciertos que exigen, en muchas circunstancias, la realización de inversiones irrecuperables.
- Son "bienes públicos". A diferencia de los activos físicos que se deprecian con el uso, los activos intangibles se caracterizan por ser "bienes públicos". Itami

(1994), se refiere a esta característica como "ventajas gratuitas". En otras palabras, los activos intangibles pueden ser utilizados por otros departamentos de la empresa sin costo adicional.

- Son susceptibles de uso sin merma de su valor por parte de la empresa que los ha acumulado (Itami, 1994) y pueden ser utilizados en múltiples actividades al mismo tiempo (Ventura, 1996). En este tipo de activos, reside la capacidad de la empresa para generar sinergias y, a partir de ellas, mejorar su posición competitiva (Salas, 1996).
- Generan importantes externalidades y sinergias, las externalidades derivadas de los recursos intangibles pueden influir de forma positiva tanto sobre los competidores, como por ejemplo, la inversión en publicidad con el incremento de la demanda global del producto y de las ventas a todos los productores de la industria; como sobre la propia empresa, como el caso de la extensión de marca. Según Vargas Montoya (2000), en la capacidad de generar sinergias radica el importante papel de los recursos intangibles a la hora de explicar los procesos de crecimiento empresarial.

Las características que se enumeran, son precisamente las que permiten que los activos intangibles constituyan una fuente importante de ventajas competitivas para la empresa, porque se trata de activos valiosos, escasos, poco imitables por terceros y difícilmente transmisibles en el mercado.

3.1.2 Criterios de clasificación de los activos intangibles

En cuanto a su clasificación, veremos una primera clasificación la cual corresponde a Vargas Montoya (2000), quien separa a los activos intangibles de acuerdo a cuatro criterios, a saber: según su origen, según se puedan o no separar del individuo que los creó, según su defensa legal y según la transparencia de la información sobre la cual se basan los recursos. El autor citado ha construido su clasificación de activos intangibles integrando las aportaciones de diversos autores, agrupándolos siguiendo los cuatro criterios fundamentales de clasificación ya mencionados:

- Según su origen: en función del origen de su naturaleza, distinguiremos entre recursos humanos y no humanos. Dentro de los recursos no humanos, podemos distinguir recursos tecnológicos, comerciales y organizativos.
- Separables del Individuo que los creó: en función de la posibilidad que al activo se lo pueda separar o no del individuo o individuos que los crearon.
- Defensa legal: en función de la posibilidad de defensa legal ante el uso exclusivo del bien.
- Transparencia de la información: este aspecto está relacionado con el grado de transparencia de la información sobre la que se basan los recursos.

Un segundo criterio de clasificación es la que proponen los autores Serrano y Chaparro (2001), según los cuales los activos intangibles se pueden agrupar en

activos intangibles de recursos humanos, de organización interna y de estructura externa.

- Activos intangibles de recursos humanos, según se refieran a las aptitudes y conocimiento de los recursos humanos de la empresa.
- Activos intangibles de estructura interna, como la capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa; y
- Activos intangibles de estructura externa, como la clientela o las marcas.

Según Roos (1997), el capital intangible o intelectual se clasifica en:

- Capital humano: se refiere al conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. El capital humano incluye otras cualidades individuales como la lealtad, polivalencia o flexibilidad.
- Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa.

Esta clasificación de capital consta de dos componentes principales: el capital organizativo y el capital tecnológico.

El capital organizativo facilita la mejora en el flujo de conocimiento y trae como consecuencia una mejora en la eficacia de la organización al integrar de manera adecuada las diferentes funciones de la empresa.

El capital tecnológico recoge el conjunto de capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades funcionales básicas o esenciales desarrolladas por grupos de personas de la organización (agrupadas según la función a desempeñar) en el momento actual o las necesarias para llevar a cabo el proceso de innovación necesario que permita la renovación de las competencias funcionales en virtud de las necesidades del mercado.

- Capital relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de los clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno. Este tipo de capital permite una continua adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Según Brooking (1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).

- Activos centrados en el individuo (calificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Steward (1997) divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital humano.
- Capital estructural.
- Capital cliente.

Para Euroforum (1998), el capital intelectual se compone de:

- Capital humano: se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.
- Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna

de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

- Capital relacional: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

En síntesis, si el capital intelectual es el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que poseen o controlan las organizaciones, una propuesta de clasificación del mismo no puede obviar esta definición. Por ello, resulta relevante la clasificación del capital intangible en cuatro bloques, según la naturaleza de los recursos y capacidades que lo componen:

- El que guarde relación con los recursos intangibles o capital humano: El capital humano se puede asimilar a lo que entendemos por recursos intangibles que, únicamente, controla pero sobre los que la organización no ostenta la titularidad de los derechos de propiedad. Por tanto, el capital humano constituye el conocimiento integrado en aquellos factores individuales e independientes susceptibles de combinarse de múltiples formas.

- El que guarde relación con las capacidades funcionales o capital tecnológico. En el capital tecnológico podemos distinguir dos componentes básicos: la tecnología (stock) y el proceso de innovación tecnológica (flujo). La tecnología debe entenderse como el volumen de conocimientos relativos al modo en el que se desarrollan, por determinados grupos de trabajo, las funciones esenciales de la organización; esto es, el know-how que la empresa dispone en un momento determinado del tiempo y a partir del cual podrá acumular, mediante un proceso innovador continuo, irreversible y dependiente de la evolución histórica (Nieto Antonlín, 2001), nuevo conocimiento que le haga ser más competente en futuros escenarios. De esta forma, se acerca al propio concepto de proceso de innovación tecnológica (magnitud flujo) definido, precisamente, como el proceso según el cual la empresa acumula los conocimientos y capacidades tecnológicos necesarios para competir mejor y, por lo tanto, sostener o mejorar la ventaja competitiva.
- El que guarde relación con las capacidades integradoras o capital organizativo: facilita la mejora en el flujo de conocimiento y trae como consecuencia una mejora en la eficacia de la organización al integrar de manera adecuada las diferentes funciones de la empresa. Este tipo de capital es asimilable al concepto propuesto de capacidades de integración.
- El que guarde relación con las capacidades dinámicas o capital relacional: entendido como el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, es asimilable al concepto de capacidades dinámicas, en la medida que éstas permiten una continua adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

3.2 Estado del arte: modelos de medición del capital intangible

Una correcta medida del capital intelectual permitiría aproximarse más objetivamente al valor de mercado de una empresa, tanto desde el punto de vista de la oferta, como de la demanda. Por tanto, se hizo necesaria la creación de modelos que permitieran cuantificar el valor del capital intangible en una empresa.

Algunos autores ya han diseñado modelos que introducen indicadores internos no financieros. Entre los más citados, con cierto grado de utilización en el mundo empresarial, se encuentran: The Balanced Scorecard de Kaplan & Norton; Intangible Assets Monitor de Sveiby; o el Skandia Navigator de Edvinsson & Malone. En España, el modelo Intellect, elaborado en 1997 por el Instituto Universitario Euroforum Escorial con la colaboración técnica de KPMG, tiene junto a otros (NOVA, etc.) un cierto impacto académico. Estos modelos clasifican, bajo el nombre de capital intelectual, todos los recursos intangibles (Edvinsson & Malone, 1997; Bontis, 1996; Roos et al., 1997), y empiezan a realizar un análisis, cada vez más amplio, de sus interconexiones y contrapartidas.

Los modelos que se presentan a continuación tienen por objetivo servir como herramienta para identificar, estructurar y valorar el capital intangible. Dichos modelos aportan un importante valor pedagógico, pero lo más destacable son los conceptos que están detrás de cada uno de ellos, así como su propio proceso de implantación.

En el cuadro siguiente se presenta un resumen de comentarios a propósito de cada uno de estos modelos. Con éste se pretende visualizar mejor las diferencias o similitudes entre los planteamientos propuestos en cada uno de ellos.

El planteamiento inicial de estos modelos es, de manera muy general, que el mercado reconoce lo que los sistemas tradicionales de medición y valoración desconocen. Se le está dando la relevancia a los activos intangibles de las organizaciones en cuanto que los activos financieros y físicos, por sí solos, no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas en el tiempo.

En este sentido lo que se quiere resaltar es que es claro el papel que tienen los activos intangibles dentro de la consecución de recursos y competencias distintivas en el tiempo, como único elemento diferenciador de las organizaciones.

TABLA 2. MODELOS DE MEDICION DE CAPITAL INTANGIBLE⁷

Modelos de Medición Capital Intangible	
Modelo	Comentario
Balanced ScoreCard	<ul style="list-style-type: none"> □ Se destaca que integra en su modelo los indicadores financieros. Los demás modelos reconocen su existencia, más no los involucran. □ Centra la relación entre los bloques en la visión y la estrategia, dando sentido al capital intelectual como factor que agrega valor y que tiene un objetivo, que no es por sí mismo. Lo cual permite enfocar los esfuerzos de la gestión del conocimiento en lo que realmente es importante para los objetivos de la organización.
Intelectual Assets Monitor	<ul style="list-style-type: none"> □ Parte del usuario (interno y externo) de la información, y de acuerdo a este usuario u objetivo, estructura el capital intelectual.
Navegador de Skandia	<ul style="list-style-type: none"> □ Se critica el hecho de que muestra la relación entre los bloques que componen el modelo, es estático.

⁷ Camisón César et al. Modelos de Medición de Capital Intangible. Universitat Jaume I de Castellón, en www.gestiondelconocimiento.com.

Technology Broker	<ul style="list-style-type: none"> □ Es solo un modelo para realizar un inventario del capital intelectual disponible en la organización, y sus indicadores son meramente cualitativos.
West Ontario	<ul style="list-style-type: none"> □ Establece una relación de causa-efecto en un solo sentido entre los bloques. Esta relación no es suficiente, pues cada uno de los bloques afecta el siguiente, mas no es predecible este efecto.
Canadian Imperial Bank	<ul style="list-style-type: none"> □ El centro del modelo es el aprendizaje organizacional. Se critica el hecho de poner como finalidad el bloque del capital financiero, dejando de lado los demás intereses de la organización.
Bonchemical	<ul style="list-style-type: none"> □ No tiene en cuenta el sentido de los bloques que lo componen , no están enmarcados en un objetivo común. □ Se destaca el hecho que se atreve a proponer una relación entre los bloques mas allá de la causa-efecto. Propone una interrelación entre los mismos.
Modelo Intellect	<ul style="list-style-type: none"> □ Se destaca que integra los activos tangible e intangibles, mas no involucra la estrategia, no les da sentido alguno. □ Es un modelo mas dinámico que otros modelos, pues se atreve a presentar la dimensión de futuro
Modelo Nova	<ul style="list-style-type: none"> □ Propone una transformación del capital intelectual, dinamizando la relación entre los bloques. □ Promueve y facilita la comparación entre dos períodos para medir la variación del capital intelectual.
Capital intangible (Bueno)	<ul style="list-style-type: none"> □ Se critica que reconoce el capital financiero , mas no lo integra a los bloques que lo estructuran.

Sin embargo, los modelos planteados solo dan cuenta de su relevancia y se limitan a hacer un inventario estático, o en el mejor de los casos dinámico, de estas capacidades en el tiempo.

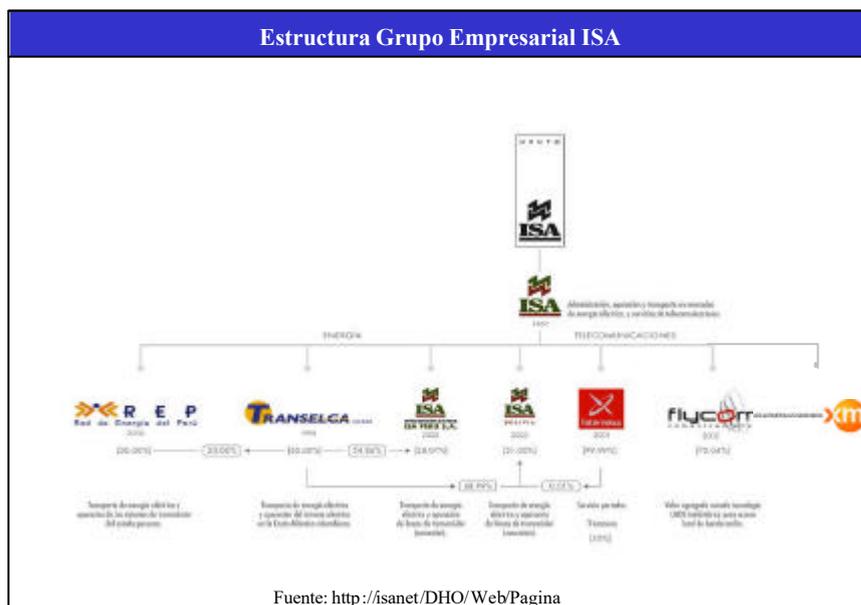
Capítulo 4. GESTIÓN DE CAPITAL INTANGIBLE EN ISA

Para entender como se gestiona en ISA los activos intangibles, es necesario describir el modelo de gestión corporativo.

4.1. Generalidades ISA

Interconexión Eléctrica S.A. -ISA- es un grupo empresarial colombiano constituido por sus filiales TRANSELCA, XM los expertos en Mercados, Interconexión Eléctrica ISA PERÚ S.A., Interconexión Eléctrica ISA BOLIVIA S.A. y Red de Energía del Perú REP, pertenecientes al sector eléctrico; e INTERNEXA y Flycom Comunicaciones, del sector de las telecomunicaciones.

Gráfico No 1



Es una empresa de servicios públicos vinculada al Ministerio de Minas y Energía cuyo negocio fundamental en Colombia es la administración, operación y transporte en mercados de energía, y servicios de telecomunicaciones.

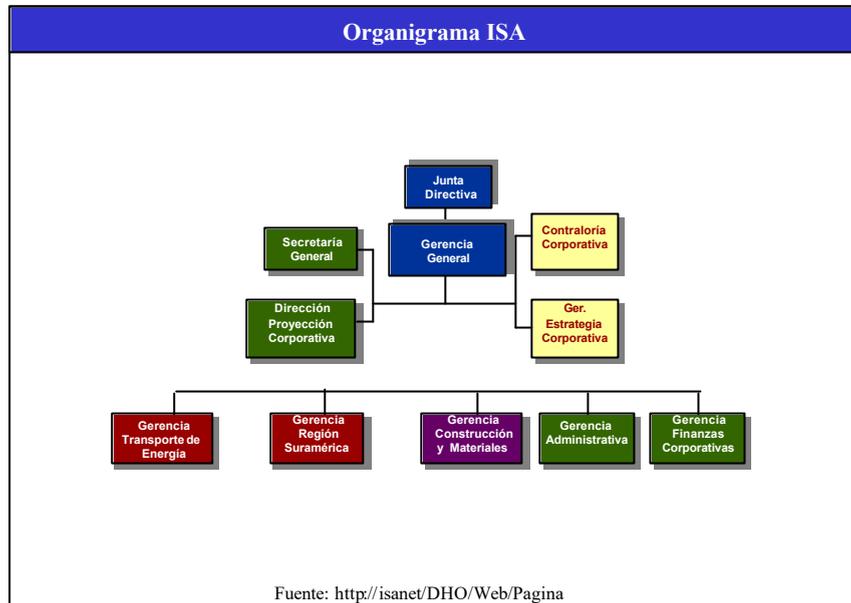
ISA es la mayor empresa de transporte de energía en Colombia y la única con cubrimiento nacional. Posee 8.941 kilómetros de líneas de transmisión, 47 subestaciones, 10.105 MVA de transformación y 3.285 MVAR de compensación, para la prestación de los servicios de transporte de energía en el sistema de transmisión nacional - STN y de conexión al STN. La participación de ISA en el STN es del 70%, mientras que su filial TRANSELCA, como propietaria del sistema de transmisión en el caribe, tiene un 10% del STN.

XM los Expertos en Mercados, es la empresa filial encargada de la operación conjunta del sistema interconectado nacional con calidad, confiabilidad y costo efectividad, administra el sistema de intercambios comerciales -SIC- y efectúa la liquidación y administración de los cargos por uso del STN -LAC-.

4.2 Organización ISA

En ISA la estructura es liviana, sólo existen dos niveles jerárquicos en la organización: gerencias y direcciones. Las gerencias asumen los macroprocesos de la empresa definidos en la cadena de valor corporativa, y las direcciones están a cargo de los procesos que se definen al interior de las gerencias.

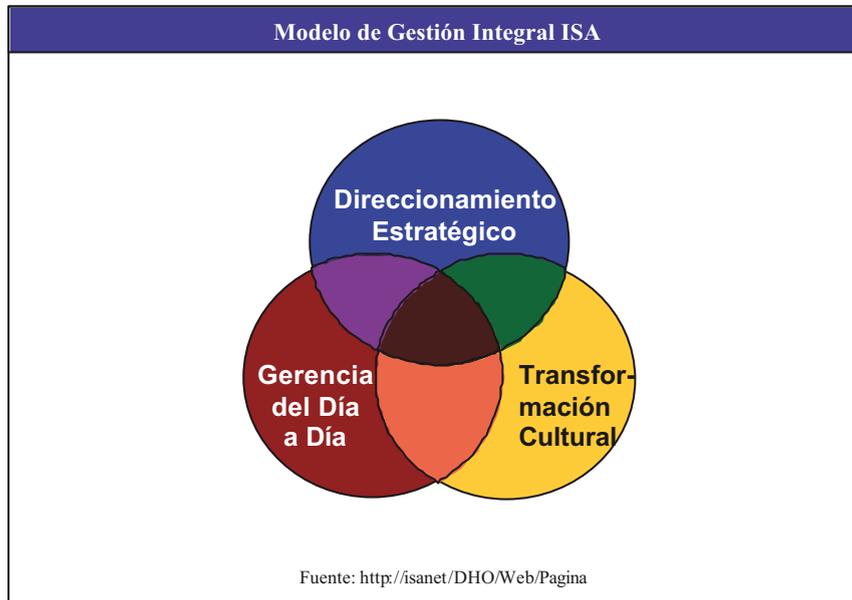
Gráfico No 2



4.3 El modelo de gestión de ISA

El objetivo del modelo de gestión de ISA es la creación de un marco de referencia compartido que comunique la estrategia y permita a los participantes apreciar su contribución individual a la consecución de los objetivos; facilitar, además del análisis operativo de los resultados, un proceso de análisis estratégico, que evalúe la validez de las hipótesis y teorías en las que se basa la estrategia; y la adapte a nuevas condiciones y situaciones. Sus elementos son: direccionamiento estratégico, transformación cultural y gerencia del día a día.

Gráfico No 3



- **Direccionamiento estratégico**, es el elemento que da sentido a las escogencias que hace la organización para desarrollar sus grandes propósitos.
- **Gerencia del día a día**, es el elemento donde se gerencian los procesos, mediante una interacción sistemática y metódica con los mismos.
- **Transformación cultural**, es el elemento que orienta y dinamiza la cultura existente, fortalece los elementos positivos de la misma y desarrolla aquellos que requiere la organización para alcanzar sus grandes propósitos.

Para el desarrollo del caso nos vamos a centrar en el proceso de direccionamiento estratégico de ISA.

El proceso de direccionamiento estratégico se realiza anualmente bajo un ciclo completo de PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) y está conformado por siete elementos fundamentales: revisión del marco de referencia corporativo, revisión de escenarios empresariales, análisis interno y externo (DOFA), revisión de la estrategia, definición de objetivos específicos, definición de metas, indicadores y acciones (plasmados en los instrumentos de gestión empresarial plan de desarrollo, cuadro de gestión integral y presupuesto) y finalmente se desarrolla el proceso de seguimiento y verificación permanente a la gestión.

Gráfico No 4



El marco de referencia corporativo, define los lineamientos de actuación para la empresa y sus empleados. Se compone de: misión, visión, valores, filosofía empresarial, código de ética, código de buen gobierno, políticas empresariales y estrategia.

El proceso estratégico parte de la misión, que lo abarca todo y proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización, sobre ella se construye la filosofía empresarial en la se expresan las creencias, los valores como elementos fundamentales para el actuar empresarial. El proceso de construcción y ajuste se realiza con el grupo directivo de la compañía y se despliega a toda la organización para la comprensión profunda del significado de la misión empresarial.

“En ISA nuestra misión como grupo empresarial es prestar servicios integrados de transporte de energía, operación de mercados y telecomunicaciones y crecer con rentabilidad para generar valor a nuestros accionistas. Actuamos con responsabilidad social y ética, fundamentados en el desarrollo integral de nuestra gente y comprometidos con el futuro sostenible y el bienestar de la sociedad. Nuestro éxito es el resultado del compromiso con la excelencia y del esfuerzo permanente para construir sólidas relaciones de negocios con nuestros clientes y proveedores”.

ISA consecuente con su responsabilidad social, desarrolla su gestión orientada a sus grupos de interés, para lo cual explicitó desde 1999 sus compromisos con cada uno de ellos, con el objeto de acompañar la redefinición de la misión, servir de orientador a la definición de objetivos y propósitos y coadyuvar a la coherencia y despliegue del marco de referencia corporativo. Estos compromisos son: (a) con los accionistas: agregar valor a la compañía; (b) con los clientes: identificar prioridades y superar sus expectativas; (c) con los colaboradores: valorar y retribuir su conocimiento e ideas y contribuir a su crecimiento; (d) con la sociedad: prestar servicios con calidad, contribuir al desarrollo sostenible, ganar legitimidad y contribuir al proceso de paz; (e) con los proveedores: buscar mejor acuerdo

negociado; y (f) con el estado: cumplir con el orden institucional (constitución y leyes).

La visión de ISA proyecta una imagen del futuro que define la dirección de la organización y ayuda a los empleados a comprender por qué y cómo debería apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la misión y valores corporativos al dinamismo de la estrategia, que desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el entorno. En ISA la definición de la visión se realiza teniendo en cuenta dos elementos: (a) ideología esencial, que define lo permanente en la empresa, lo que trasciende a los ciclos de mercado, cambios tecnológicos y líderes individuales y (b) futuro Imaginado.

Visión: "ISA en el año 2006, será reconocida como el grupo empresarial latinoamericano más eficiente en la prestación integrada de servicios de transporte, operación y administración de mercados en sistemas eléctricos y servicios de telecomunicaciones".

Las políticas empresariales y los códigos de ética y de gobierno en ISA definen los ejes centrales de actuación, en las cuales se enmarcan los objetivos estratégicos y operacionales. una vez adoptados por el comité de gerencia, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre, darle un sentido a la acción y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa. Al momento ISA ha desarrollado las siguientes políticas: política de servicio, política ambiental, política social: política negociación de bienes y servicios, política de información,

política de comunicación, política de gestión humana, política para la gestión integral de riesgos y política de inversión.

La construcción de los escenarios empresariales en ISA es parte integral del proceso de direccionamiento estratégico, su finalidad consiste en dotar a la organización de un conjunto de futuros posibles, suficientemente articulados, creíbles y coherentes, para que sirvan de fondo sobre el cual se contrastan las posibles estrategias corporativas, con el propósito de que la organización esté preparada para la ocurrencia de cualquiera de ellos. A través de la confrontación de los escenarios empresariales con los resultados obtenidos y los retos impuestos por la organización, se definen líneas de acción en las áreas críticas de mejoramiento que lleven a afrontar las debilidades y a apalancar sus fortalezas. Los resultados del análisis de los factores internos y externos, permitirán establecer el ajuste de los objetivos generales y específicos.

La estrategia corporativa es definida como criterio general de actuación para la empresa, aplicable a todos sus negocios y áreas corporativas. Brinda respuesta al enfoque básico para alcanzar nuestra Visión y a la competencia distintiva que caracterizará el éxito de nuestra empresa.

Desde el año 2000, se definió como estrategia corporativa: sostenibilidad empresarial, cimentada en los escenarios empresariales que planteaban retos de sostenibilidad y permanencia, dadas las dificultades que impone el entorno.

La estrategia corporativa es decodificada en estrategias específicas para cada una de las perspectivas de gestión definidas en su BSC: financiera, clientes y mercados, perspectiva productividad y eficiencia, y perspectiva aprendizaje

organizacional y desarrollo del talento humano, de modo tal que den cuenta de lo que debemos hacer, para cumplir los compromisos con nuestros grupos de interés y alcanzar las metas establecidas por la organización en el período señalado.

La perspectiva financiera (PF), involucra los objetivos financieros con la estrategia, permite hacer seguimiento a los resultados financieros y medir la gestión empresarial, teniendo en cuenta nuestro compromiso con los accionistas. La estrategia y objetivos de esta perspectiva sirven para el enfoque de los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.

La perspectiva clientes y mercados (PCyM), identifica de forma explícita las propuestas de valor que se entregan a los clientes, los cuales representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros. Tiene en cuenta directamente el compromiso con los clientes.

La perspectiva productividad y eficiencia (PPyE) tiene en cuenta de forma explícita el mejoramiento de los procesos internos, que permitirán lograr los objetivos planteados para los clientes, los accionistas y los demás grupos de interés.

La perspectiva aprendizaje organizacional y desarrollo del talento humano (PADT), desarrolla la estrategia para impulsar el aprendizaje y crecimiento de las personas y de la organización, alrededor de las competencias necesarias que permiten mantener las ventajas competitivas o comparativas, apoyando el cumplimiento de los objetivos de las otras perspectivas.

Los objetivos empresariales son la finalidad o estado que la organización se propone lograr, dando sentido al conjunto de acciones empresariales. Desde los objetivos generales, se definen objetivos específicos que guiarán las acciones para alcanzar los resultados esperados.

Para realizar el seguimiento a la gestión en ISA y evaluar su desempeño se diseñan, partiendo de los anteriores elementos del direccionamiento estratégico, los instrumentos de gestión: cuadro de gestión integral -CGI , plan de desarrollo -PD y presupuesto.

El cuadro de gestión integral permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazos, entre los resultados deseados y los indicadores de actuación de esos resultados y entre las medidas mas duras y las mas suaves y subjetivas. En él se expresa una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas al logro de una estrategia integrada.

Busca traducir la visión y la estrategia de la empresa en un amplio conjunto de medidas. Mediante la elección de los fenómenos a medir y los resultados alcanzados se orientan los comportamientos individuales o colectivos, en un sentido que se ha juzgado favorable para la empresa y vital para conseguir el cumplimiento de la Visión y estrategia definida.

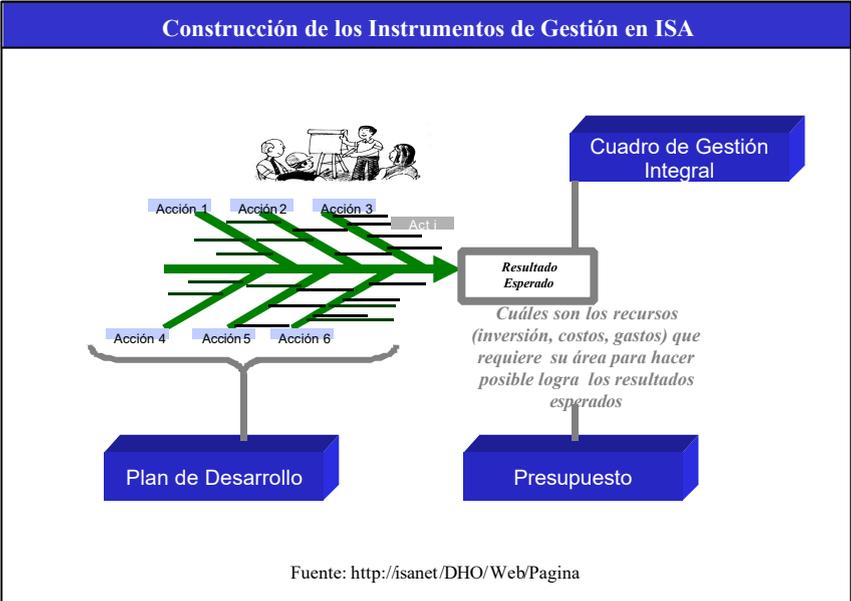
Es un proceso que se replica en cascada a todos los niveles de la organización a través de un sistema de ponderación, para obtener un CGI para cada área y en las cuatro perspectivas de gestión definidas

El plan de desarrollo, es el instrumento focalizador de las acciones para alcanzar los objetivos empresariales y desplegar las estrategias. A través de él se hace operativo el modelo de gestión integral.

En el plan de desarrollo convergen las directrices formuladas en el direccionamiento estratégico, las necesidades planteadas en la transformación cultural y los resultados buscados en la gerencia del día a día.

El presupuesto, es el instrumento que permite realizar el seguimiento a la asignación de los recursos financieros de la empresa, buscando el cumplimiento de los compromisos asumidos y que las decisiones estén orientadas a la permanente creación de valor.

Gráfico No 5



La construcción, seguimiento y despliegue del direccionamiento estratégico es un proceso que asume directamente la alta dirección de la empresa. Las primeras

definiciones son tomadas en el seno del comité de gerencia. Una vez avaladas por este órgano de dirección, se despliegan a través de talleres u otros mecanismos con cada una de las gerencias, donde se discuten las incidencias particulares sobre el quehacer de cada área y se recibe retroalimentación para ajustes.

El seguimiento al direccionamiento estratégico se realiza bajo dos dimensiones: (a) la intrínseca al proceso mismo y que se realiza anualmente de acuerdo con los propósitos planteados para el periodo, en la cual se desarrolla una revisión de todos los elementos del direccionamiento estratégico. Para esta revisión se tienen en cuenta los logros alcanzados en el camino trazado por la estrategia. Y (b) la que se realiza a través de procesos de seguimiento instituidos en la empresa a través del proceso control de la gestión empresarial, donde se realizan estudios y auditorías de gestión a los procesos críticos y claves de la empresa de acuerdo al mapa de riesgos.

Para ISA la gerencia interfuncional es un atributo natural de su gestión y subyace en todas las definiciones corporativas a nivel de estrategia, estructura y procesos. inicia desde la definición y construcción del direccionamiento estratégico, liderado por el comité de gerencia y desplegado por su cuerpo directivo, y se consolida con un seguimiento mensual a través de los instrumentos de gestión (cuadro de gestión integral, plan de desarrollo y presupuesto). La empresa hace consciente la necesidad de construir permanentemente la cultura que requiere, pero al mismo tiempo reconoce que ésta se transforma con el que hacer de la empresa y de sus personas.

ISA entiende como estructura organizacional el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo, para asegurar que cada persona conozca su rol y el modo en que éste influye en los resultados esperados y que soporta las estrategias y procesos de la organización. La estructura organizacional define la división de la empresa en unidades responsables por las actividades y por los procesos y el establecimiento de las relaciones de dependencia entre ellas. Los cambios en la estructura estarán justificados en la medida que respondan o sean consecuencia lógica de los siguientes eventos: mejoramiento de procesos, cambios en el marco estratégico, revisión de escogencias estratégicas y cambios en marco regulatorio.

4.4 Balanced Scorecard y mapas estratégicos en ISA

A partir del modelo de gestión integral y en el proceso de direccionamiento estratégico, ISA define sus objetivos generales y objetivos específicos. Estos objetivos se plasman en un sistema de relaciones de causa – efecto que representan el vínculo entre objetivos y perspectivas de acuerdo con la Visión empresarial definida.

De manera general, se resaltan algunos temas relevantes que ISA refleja dentro de su estrategia:

- **Crecimiento nacional e internacional:** ISA, en desarrollo de su estrategia de crecimiento, identifica y promueve permanentemente nuevas oportunidades de inversión que garanticen su crecimiento en el corto y mediano plazo con el objetivo de cumplir su visión empresarial.

- **Generación de oportunidades:** cuando se desea crecer se debe tener un vasto portafolio para poder tomar las decisiones que generen valor, es por ello que es imperativo no solo buscar las oportunidades que brinda el entorno, sino propiciar las mismas para que se hagan realidad.
- **Intercambio de las mejores prácticas:** cada una de las empresas del grupo empresarial tiene unas prácticas administrativas o técnicas que han dado buenos resultados, es por ello que desde el punto de vista de la corporación se ve indispensable documentarlas, evaluarlas, seleccionarlas e implementarlas para aprovechar y obtener un mejor desempeño corporativo en el todo y cada una de las partes.
- **Especialización de actividades y generación de sinergias:** es indispensable para toda organización alcanzar la excelencia operativa. A nivel empresarial y en la vía de búsqueda de productividad, se evidencia la opción de que se tengan especializaciones en actividades y/o procesos en las empresas que lo conforman, permitiendo ello una mejor contribución efectiva al logro de crecimiento.
- **Gestión de competencias y talento humano:** la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada solamente en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Por ello es importante focalizar no solo las competencias requeridas por la corporación, sino quienes las deben desarrollar. Partimos de que es necesario impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades corporativas. Garantizar el desarrollo y administración del potencial de estas personas, "de lo

que saben hacer" o podrían hacer, es un factor de éxito para los retos que trae la estrategia de crecimiento

- **La responsabilidad social empresarial RSE-**, así entendida, se hace cada vez más visible como criterio de inversión, tal como lo exponen las propuestas efectuadas por distintos organismos a nivel mundial, desde donde se promueve la incorporación de estrategias de responsabilidad social empresarial.
- **Gestión de clientes:** La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor al cliente.
- **Imagen:** Una empresa que logra expresar, transmitir de alguna manera aquello que la caracteriza, o sea su cultura, es aquella empresa que tiene las mayores posibilidades de llegar al éxito.

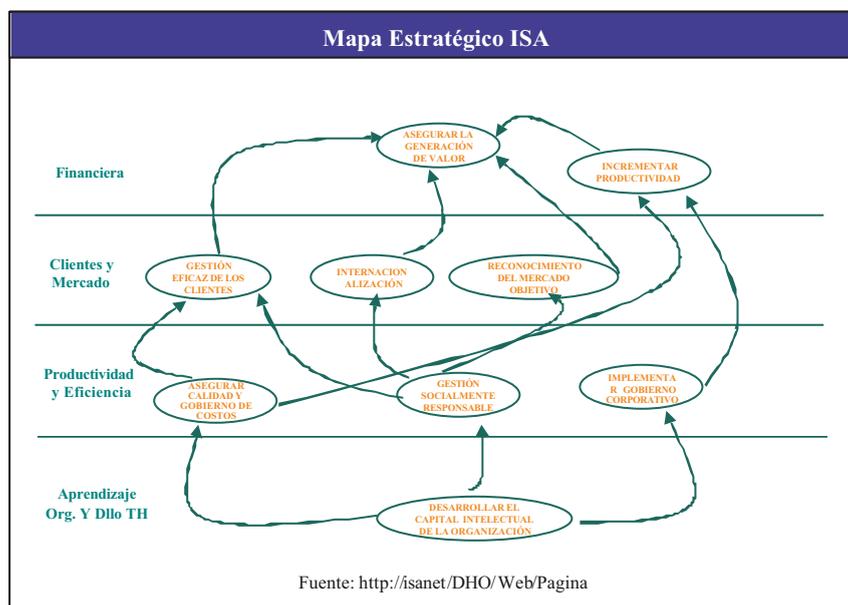
Teniendo en cuenta los temas claves desarrollados se trabaja sobre las siguientes objetivos para definir los Mapas estratégicos

- **Perspectiva financiera:** asegurar la generación de valor e incrementar productividad

- **Perspectiva clientes y mercados:** lograr internacionalización y diversificación de nuestros negocios y servicios, lograr reconocimiento del mercado objetivo y gestión eficaz en el mercado y con los clientes
- **Perspectiva productividad y eficiencia:** implementar gobierno corporativo, asegurar construcción de sinergias y realizar gestión socialmente responsable
- **Perspectiva aprendizaje organizacional y desarrollo del talento humano:** desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales

La representación gráfica del mapa estratégico corporativo sería:

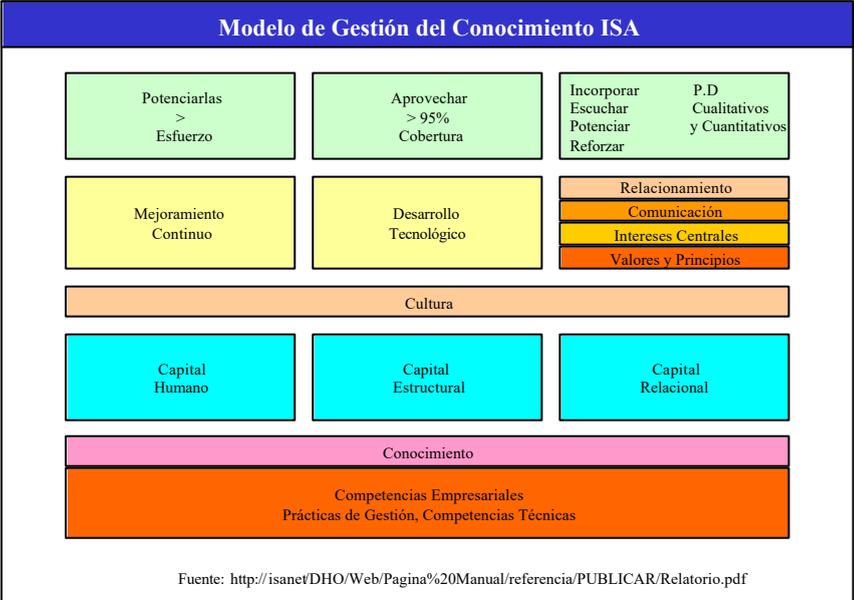
Gráfico No 6



4.5 Activos intangibles en ISA

En las perspectivas de clientes y de aprendizaje organizacional y desarrollo del talento humano, ISA plantea los objetivos a desarrollar en cuanto a la gestión de sus activos intangibles. el modelo de recursos intangibles de ISA⁸ representa el capital intelectual y su dinámica, el desarrollo y crecimiento depende de la adecuada gestión de los flujos de conocimiento que se establecen necesariamente entre sus tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Gráfico No 7



4.5.1 Capital humano

Comprende tanto las competencias actuales (habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas), como también la capacidad de aprender y de innovar de las

⁸ <http://isanet/DHO/Web/Pagina%20Manual/referencia/PUBLICAR/Relatorio.pdf>

personas y equipos de ISA. La gestión del capital humano se enmarca en la política de gestión humana⁹.

“la política de gestión humana establece el compromiso recíproco entre ISA y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión y objetivos de la empresa.

“Esta política contribuye efectivamente a atraer, mantener y retener el talento humano que la empresa necesita para desarrollar su gestión, alcanzar su visión y lograr el desarrollo integral hombre –organización”.

“...La convicción de que el talento humano es el actor central de la gestión empresarial, implica que ISA defina y establezca un marco de relación con sus trabajadores, donde el desarrollo de la organización conlleve el desarrollo integral de las personas que la conforman...”.

“...Identificamos y desarrollamos las competencias que sean necesarias para consolidar el liderazgo corporativo”.

“Creamos oportunidades y espacios para adquirir, aplicar, documentar, compartir, transferir experiencia y conocimiento y lograr competencia a nivel profesional”.

“Valoramos la experiencia productiva, los procesos de autoformación y el desarrollo de la creatividad y la innovación...”.

⁹ <http://isanet/DHO/Web/Pagina%20Manual/Marco%20de%20Referencia/politicas.html#POLÍTICA>

Los anteriores elementos se instrumentan a través de procesos como:

- **Desarrollo de competencias humanas:** las competencias humanas son un factor clave para mantener la competitividad de ISA a mediano y largo plazo. El desarrollo de este proceso se lleva a cabo en cuatro etapas a saber: a) construcción de los catálogos de competencias, b) evaluación de las competencias, c) entrega de resultados y construcción de planes de mejoramiento, d) acompañamiento a los planes de mejoramiento.
- **Consecución de personal:** el proceso de consecución cuenta con una metodología que permite conocer y medir las competencias de cada candidato, así como aspectos referentes al saber, pensar y actuar, lo que propicia evaluar a cada persona en su integridad y por ende disminuir el margen de error. Dicho proceso, está conformado por diferentes etapas que garantizan la selección del mejor candidato, las cuales son: reclutamiento, selección, vinculación, y adaptación.
- **Entrenamiento:** el proceso de entrenamiento busca: procurar el ajuste de la persona a un nuevo cargo, para lograr un nivel adecuado de productividad en el menor tiempo posible a partir de la adquisición de un conocimiento detallado de todos los procesos y elementos relacionados con el cargo, fomentar el autocontrol, concientizar al trabajador sobre la importancia de la seguridad, la calidad y el mejoramiento continuo en todas las actividades y procesos; y contribuir al logro de la Visión de ISA mediante la adecuada preparación de sus trabajadores. Etapas del proceso: planear, ejecutar, y evaluar el entrenamiento

- **Gestión del desempeño:** La gestión del desempeño es un proceso importante para el desarrollo del personal y de la organización. Exige el compromiso de todos los trabajadores con los resultados acordados y la creación de un ambiente de confianza y comunicación adecuado para la contratación de metas, hacer seguimiento al avance periódico de resultados, a los planes de mejoramiento personal y grupal, y finalmente, para llevar a cabo un proceso de evaluación y retroalimentación asertivo al finalizar el período. Este proceso se lleva a cabo en tres etapas: contratación, seguimiento, y evaluación.
- **Salud integral:** La salud integral (física – mental y social) de los trabajadores tiene una relación directa con su desarrollo y con la productividad organizacional; por lo tanto, se espera el compromiso de todos los trabajadores con el cuidado de su salud (autocuidado). A su vez, los directivos deben facilitar la protección, promoción, atención y recuperación de la salud de sus colaboradores. Este proceso se desarrolla en las siguientes etapas: afiliación e inducción, gestión de los servicios y aplicación de la salud integral a los procesos.
- **Formación integral:** es un proceso que acompaña el desarrollo de las competencias de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y las unidades de servicios corporativos (USC) para lograr la satisfacción de los clientes, la competitividad y contribuir al desarrollo de las competencias humanas que apuntan a lograr un desempeño superior. Las etapas a través de las cuales se desarrolla este proceso son: planeación, programación, ejecución y seguimiento.

- **Compensación:** este proceso está relacionado con el modelo de compensación que contempla cuatro (4) componentes a saber: fija, variable, beneficios y paga total.
- **Relaciones laborales (individuales y colectivas):** este proceso está orientado a crear y mantener un clima laboral apropiado para el desarrollo de la gestión de cada trabajador, partiendo de unas relaciones de trabajo justas, claras y equitativas. Este proceso se lleva a cabo a través de las siguientes etapas: contratación, administración de los contratos y evaluación y toma de decisiones.

4.5.2 Capital estructural

Conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización. Este tipo de capital tiene mayor estabilidad; permanece en ISA independiente de la rotación del personal. Es además conocimiento que puede ser reproducido y compartido rápidamente.

La gestión del capital estructural en ISA esta enmarcada por la política de información, en cuanto, *“...Su convicción de que la información tiene un valor estratégico, y que debe ser protegida y administrada como un activo y su compromiso con el respeto a la propiedad intelectual en los términos definidos por la ley”*, la estrategia tecnológica y a los desarrollos internos en relación a la gestión del conocimiento.

La estrategia tecnológica¹⁰ es el “...marco general de referencia para la evaluación e incorporación de nuevas herramientas de procesamiento de información a las necesidades de ISA. El valor de la tecnología informática reside en su capacidad para potenciar los procesos de una empresa, introduciendo mayor eficiencia en procesos existentes, o haciendo posibles nuevos procesos y servicios, siempre dentro de la búsqueda de mayor competitividad para la empresa, y mejor servicio a los clientes de la misma”.

El modelo de gestión del conocimiento en ISA considera:

Acciones y decisiones deliberadas en la utilización de programas existentes en ISA o implementación de nuevos programas para la generación, acumulación, conservación y comunicación de los conocimientos. Estrategias: infraestructura informática, aprendizaje individual, aprendizaje organizacional, innovación y propiedad intelectual.

Soporte tecnológico, instrumental y de procedimientos para llevar a cabo las Estrategias. Habilitadores: plan de formación integral, catálogo de conocimientos técnicos, mapas de conocimiento, catálogo de expertos, sistema de anomalías, lecciones aprendidas, planes de entrenamiento, sistema de gestión de contenidos, certificaciones ISO, y desarrollo de competencias.

La infraestructura tecnológica de ISA está compuesta por:

- **Software básico:** sistemas operativos, herramientas de usuario final, herramientas gráficas, herramientas de desarrollo, otros.

¹⁰ http://isanet/informatica/02_GestionDI/Divulgacion/Intranet/GestionTI/nueva/estrategia/estrategia.htm

- **Sistemas de información:** sistema integrado de información, sistemas de información y herramientas especializadas de apoyo a los procesos de negocios, sistemas de información complementarios al R/3

4.5.3 Capital relacional

Comprende las formas de relación de ISA con los agentes del entorno (lealtad de clientes, capacidad de ventas y capacidad de negociación, entre otros). Estas variables se miden a través de la perspectiva de clientes y mercados que se alimenta fundamentalmente de la Encuesta de Satisfacción de Clientes realizada anualmente.

CAPITULO 5 - DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO ACTUAL

Como se resalta en la descripción y formulación del tema durante el tiempo que se ha manejado la herramienta Balanced Scorecard BSC en ISA ha surgido una demanda permanente por parte de la alta gerencia frente al tema de la medición del capital intangible (clasificado en los tres últimos años por ISA como: capital humano, capital estructural, capital relacional).

A continuación se muestra la evolución en el uso de dos de las herramientas de gestión utilizadas en la organización (plan de desarrollo -PD y cuadro de gestión integral -CGI) y el desarrollo en la definición de objetivos generales, objetivos específicos e indicadores que han servido para el seguimiento a la gestión en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Lo anterior permite elaborar un diagnóstico de las ventajas y desventajas de la implementación en ISA del BSC en los últimos 10 años.

Para el desarrollo de los objetivos de este trabajo, sólo se profundiza en el detalle de los objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que es el interés del mismo.

Para el análisis planteado se hará una división en tres períodos:

1994 – 1999, donde la herramienta de gestión por excelencia en la organización era el plan de desarrollo empresarial.

2000 – 2004, período en el cual ISA ya define un Balanced Scorecard más estructurado con mapas e indicadores.

2005, donde se hacen las primeras aproximaciones a un modelo más parecido al presentado en los “Mapas Estratégicos” por Kaplan y Norton en 2004.

1994 – 1999:

Desde **1994**, ISA construye en el plan de desarrollo empresarial los cimientos de una gestión basada en el aprendizaje permanente. El plan de desarrollo es el instrumento focalizador de los objetivos y estrategias empresariales y está orientado a transformar la corporación hacia una disciplina y una cultura de medición, elementos claves para el gerenciamiento.

Para **1995**, el derrotero de ISA estuvo señalado por el plan de desarrollo denominado “**Ruta hacia la Competitividad**” en donde se plantearon objetivos, metas y proyectos frente a dos líneas de acción que se consideraban básicas para enfrentar el nuevo modelo de desarrollo del sector eléctrico colombiano: evolución empresarial, para atender el mercado energético y crecimiento en las habilidades internas que se deberían desarrollar y complementar, para obtener un desempeño corporativo superior.

El plan **1996** estaba estrechamente relacionado con el plan del año anterior en cuanto al desarrollo de los mismos objetivos genéricos, pero con énfasis en el objetivo de mercado “**ISA Promotora del Mercado**”. Los objetivos de desarrollo del mercado, crecimiento, calidad de servicio, desempeño y mejoramiento corporativo, buscaban primordialmente segmentar el mercado, administrar estratégicamente los costos, buscar nuevos mecanismos de financiación; promover la ampliación y robustez del mercado eléctrico, mejorar los mecanismos de información con el sector, tener una participación activa en la regulación;

estudiar y promover esquemas diferentes de propiedad de la compañía; explorar alianzas estratégicas con los agentes que conforman la cadena productiva energética; implementar un sistema de gestión humana basada en el conocimiento y aprendizaje permanente y estructurar la interacción empresarial con el sector energético buscando hacerla más efectiva, menos redundante y sobre todo más proactiva.

En **1997**, para responder a las necesidades del mercado, se actualizó el plan de desarrollo 1997, el cual se denominó **“Interconexión Eléctrica S.A. de cara a nuestros clientes”**, dirigido a la prestación de excelentes servicios y a la promoción del mercado de energía, y soportados en el desarrollo del talento humano, la obtención de un alto desempeño financiero, la expansión de la infraestructura corporativa y la realización de investigación y desarrollo estratégico que permitiera el crecimiento y sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

Para **1998**, ISA se trazó ambiciosas metas en el marco de su plan de desarrollo. Por ello, se definió que la estrategia global para el período sería la de **“Incrementar el valor de la empresa”**. Con el fin de realizar la focalización de la estrategia el plan se estructuró bajo un modelo de causa – efecto.

El gran reto para 1998 era construir alrededor del plan un sistema de aprendizaje estratégico. Los objetivos definidos en el plan eran: generar aprendizaje y desarrollo del talento humano, para lo cual se definió, 1) emprender acciones para obtener un aseguramiento de la calidad en nuestros procesos; 2) afianzar la ventaja competitiva alcanzada, que asegure nuestra permanencia en el mercado; 3) desarrollar nuevas competencias organizacionales, y 4) buscar un permanente crecimiento de nuestro talento humano.

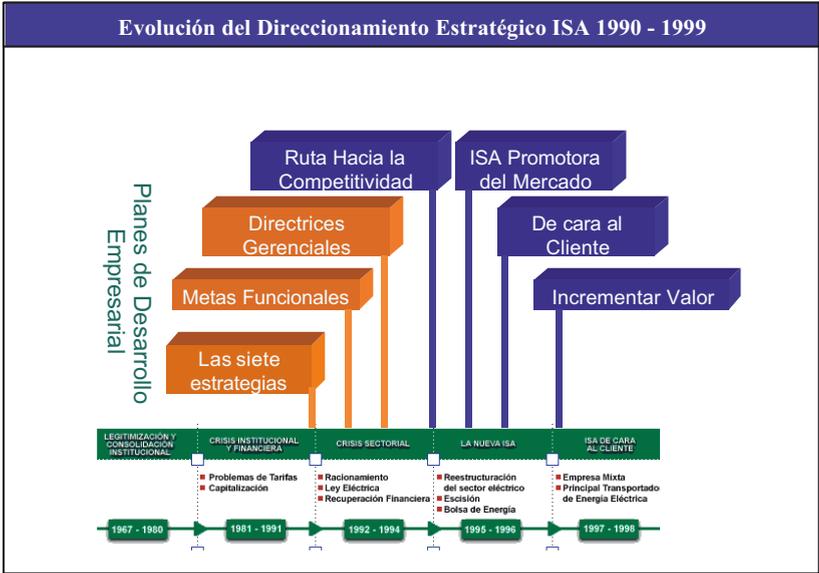
El plan de desarrollo **1999** se diseñó, con base en la misma estrategia y propósitos empresariales definidos en 1998, las grandes directrices que permitieron consolidar e integrar los esfuerzos hacia la maximización del valor de ISA.

Con el objeto de contribuir a que ISA fuera una empresa competitiva se continuó trabajando en el fomento del aprendizaje organizacional y el desarrollo de la calidad del talento humano.

Como diagnóstico del período 1994 – 1999, se resalta:

- La existencia de una herramienta de gestión (plan de desarrollo empresarial) que le permitía a ISA hacer seguimiento sobre los objetivos estratégicos que se proponía en el mediano y largo plazo.

Gráfico No 8



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2004/index.htm>

- En los planes de desarrollo definidos para el período existe el propósito de llevar adelante un conjunto de acciones que se consideraban en las cuatro perspectivas del BSC, financiera, clientes, productividad, y aprendizaje, que sirven de plataforma al logro de los objetivos empresariales.

- Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se resalta el interés por las personas, como pilar básico en el desarrollo empresarial. Lo anterior, se evidencia en el siguiente extracto de acciones implementadas en los planes de desarrollo empresarial:
 - a) Trabajar en el crecimiento en las habilidades internas que se deberían desarrollar y complementar, para obtener un desempeño corporativo superior.

 - b) Implementar un sistema de gestión humana basada en el conocimiento y aprendizaje permanente y estructurar la interacción empresarial con el sector energético buscando hacerla más efectiva, menos redundante y sobre todo más proactiva.

 - c) Gestionar la corporación con el soporte del desarrollo del talento humano.

 - d) Incorporar la transformación cultural y la definición y ejecución del Plan de Formación Integral -PFI. Este plan se elabora y ejecuta bajo la base de las necesidades de formación en las competencias corporativas y apunta al desarrollo integral del hombre y la organización.

- Las acciones se planteaban como planes a realizar durante el año, y la herramienta para verificar su cumplimiento era la ejecución (cumplimiento de cronogramas) contra el plan que se iba a adelantar.
- Para 1998 y 1999, ya se contaba con indicadores que daban cuenta de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Año	1998 v 1999
Estrategia genérica	Promover el mercado de la energía
Estrategia global	Incrementar el valor de la empresa
Estrategias competitivas	Fortalecer la posición de la empresa como principal transportadora de energía eléctrica en el país.
	Preparar a la empresa para ingresar en nuevos negocios y participar en mercados nacionales e internacionales.
	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
	Fortalecer y optimizar la estructura de capital
	Mejorar la productividad y la eficiencia operacional para alcanzar indicadores de clase mundial.
Objetivo General	Generar Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano
Objetivo Específico	
Indicadores	Apreciación del Clima Organizacional (calificación)
	Calificación apreciativa de líderes (calificación)
	Ejecución Plan de Formación Integral (%)

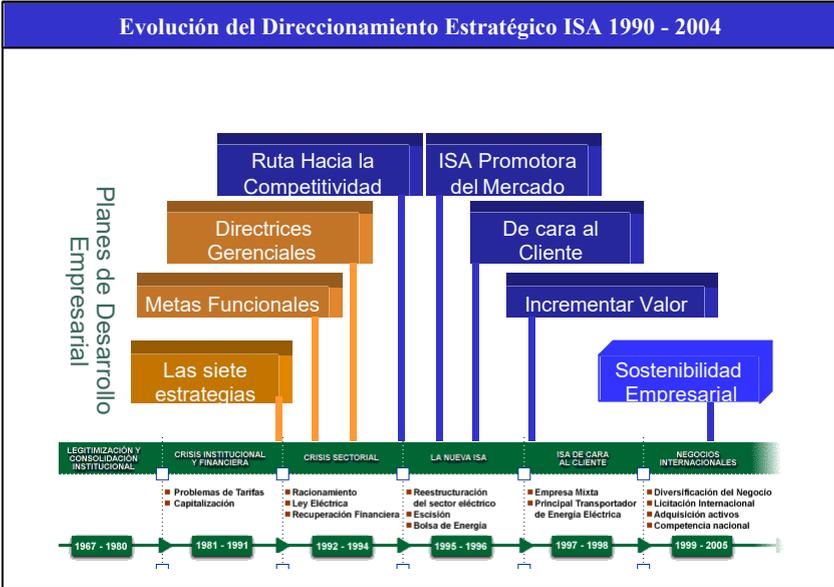
- Los indicadores implementados daban cuenta de un conjunto de programas y mediciones que se adelantaban en la compañía y no de una estrategia construida a través de relaciones de causa – efecto, aunque si respondían, en general, a los objetivos planteados en la perspectiva .

2000 – 2004:

Para el año **2000**, ISA ya contaba con un proceso más estructurado de planeación estratégica (como se vio en el capítulo 3) que permitía una construcción de objetivos de más largo plazo. De ese ejercicio surgen los grandes propósitos que se plantea la organización durante el período de análisis 2000 - 2004.

La estrategia genérica planteada fue la de **“Sostenibilidad empresarial”**, para dar respuesta a las condiciones previstas en los escenarios empresariales en cuanto al entorno social, económico y político que se visualizaba en el momento.

Gráfico No 9



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2004/index.htm>

Con el propósito de observar la evolución de la estrategia para el período 2000 – 2004, se presentan a continuación los objetivos generales, objetivos específicos, y los indicadores que permitieron el seguimiento de la misma. Se pone especial énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de ISA.

Objetivos e indicadores año 2000:

Año	2000
Estrategia Corporativa	Sostenibilidad Empresarial
Objetivo Empresarial	Valorar y retribuir el Conocimiento, participación y liderazgo
	Contribuir al Crecimiento del personal y de la organización
Perspectiva	Perspectiva Aprendizaje y Talento Humano
Estrategia Específica	Semilla para el futuro
Gran Directriz	Focalizar en las capacidades esenciales para el Modelo de Negocio
Objetivo Específico	Valorar y retribuir el Conocimiento, participación y liderazgo
	Desarrollar el Capital Humano
Indicadores	Nivel de Desarrollo de Competencias Críticas (%)
	Cumplimiento con compromisos de tutoría (%)
	Gestionar el Conocimiento
Indicadores	Ejecución del Plan de Formación Integral. (%)
	Gestionar Transformación Cultural
Indicadores	Nivel de Apreciación del clima organizacional (calificación)

Para **2001** en ISA se desarrolla la primera aproximación a la aplicación de la herramienta de mapas estratégicos vinculando los objetivos en relaciones de causa efecto.

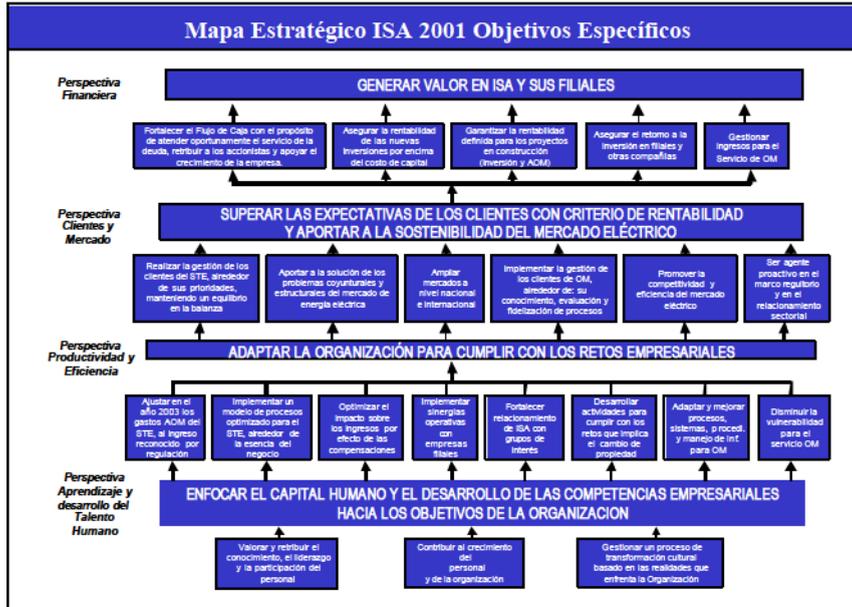
Gráfico No 10



El concepto desarrollado por la literatura en ese momento era el de “vector estratégico” que consiste en identificar una ruta crítica para el logro del objetivo general. Un vector estratégico se construye a través de la estrategia corporativa

tomando de cada perspectiva los indicadores cuyas relaciones causa – efecto den respuesta a un objetivo específico determinado.

Gráfico No 11



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2001/index.htm>

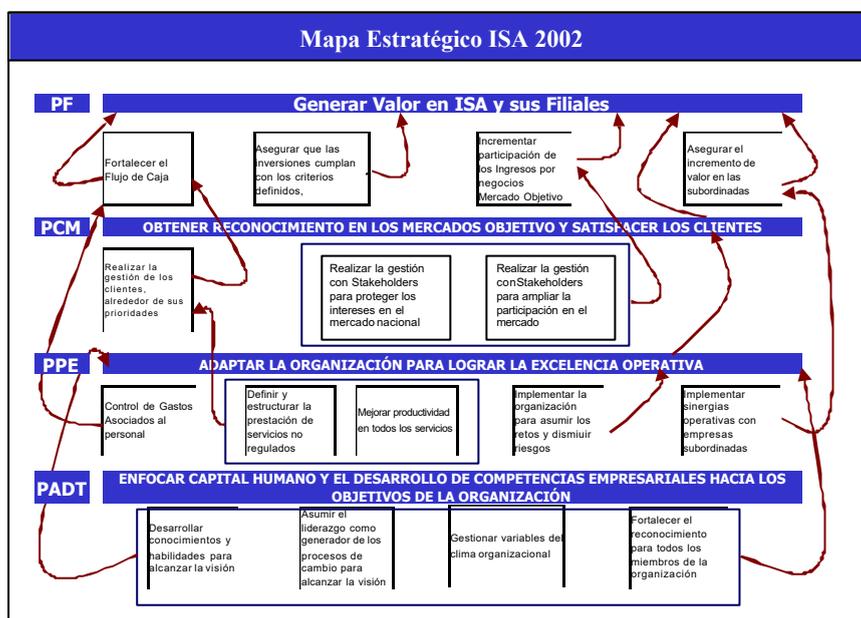
Los objetivos e indicadores definidos en 2001 para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fueron:

Año	2001
Estrategia Corporativa	Sostenibilidad Empresarial
Perspectiva	Perspectiva Aprendizaje y Talento Humano
Estrategia Específica	Focalizar en las capacidades esenciales para el modelo de negocio
Objetivo General	Enfocar el capital intelectual y el desarrollo de las competencias empresariales hacia los objetivos de la organización
Objetivo Específico	Valorar y retribuir el conocimiento, el liderazgo y la participación del personal
	Ligar la compensación a los resultados empresariales y al desempeño
Indicadores	Cumplimiento con la Implementación del Esquema de Compensación Variable en Septiembre del 2001 (%)
	Seguimiento a la gestión humana
Indicadores	Apreciación del clima organizacional (calificación)
Objetivo Específico	Contribuir al crecimiento del personal y de la organización
	Centrar el desarrollo de las competencias individuales hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales
Indicadores	Cumplimiento con los temas del Plan de Formación Integral (%)
Objetivo Específico	Gestionar un proceso de transformación cultural basado en las realidades que enfrenta la organización

A partir del año **2002**, ISA adapta de manera sistémica las estrategias específicas de modo tal que se precisen los objetivos propuestos. Los avances en la construcción de los mapas estratégicos se reflejan en el despliegue de los mismos a nivel de directivos (tercer nivel) de la organización.

Mapa estratégico para unidades de negocio y de servicio:

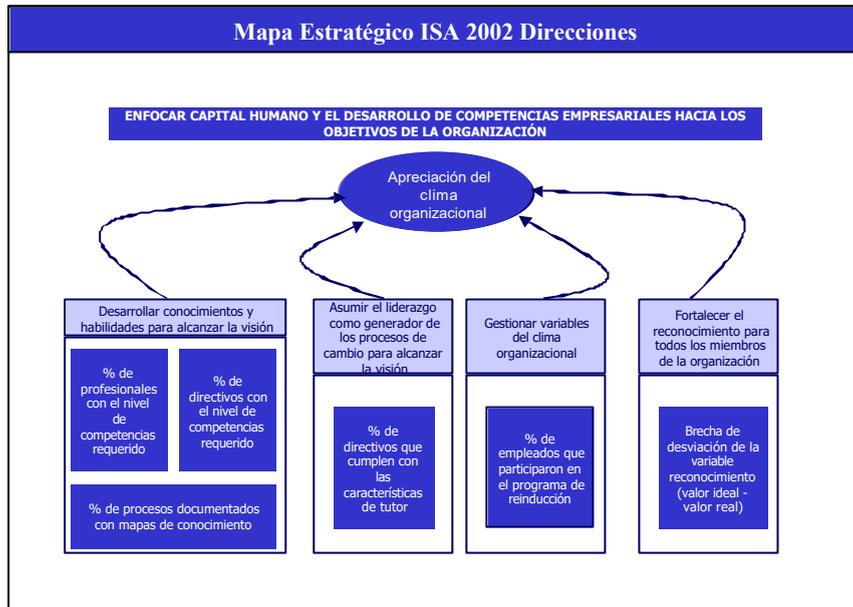
Gráfico No 12



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2002/index.htm>

Mapa estratégico para direcciones:

Gráfico No 13



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2002/index.htm>

Los objetivos e indicadores definidos en 2002 para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fueron:

Año	2002
Estrategia Corporativa	Sostenibilidad Empresarial
Perspectiva	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano
Objetivo General	Enfocar el capital intelectual y el desarrollo de las competencias empresariales hacia los objetivos de la organización
Estrategia Específica	Impulsar el aprendizaje y crecimiento de su gente y de la organización
Objetivo Específico	Desarrollar conocimientos y habilidades para alcanzar la visión
Indicadores	% de profesionales con el nivel de competencias requerido (promedio de ajuste 80%)(%) % de directivos con el nivel de competencias requerido (promedio de ajuste 90%)(%) Procesos documentados con mapas de conocimiento (#)
Objetivo Específico	Asumir el liderazgo como generador de los procesos de cambio para alcanzar la visión
Indicadores	% de directivos que cumplen con las características de tutor (promedio de ajuste 90%)(%)
Objetivo Específico	Gestionar variables del clima organizacional
Indicadores	Apreciación del clima organizacional (%) % de empleados que participaron en el programa de reinducción para el año (%)
Objetivo Específico	Fortalecer el reconocimiento para todos los miembros de la organización
Indicadores	Brecha de desviación de la variable reconocimiento (valor ideal - valor real) (%)

Para el año **2003**, de acuerdo con la revisión de los escenarios empresariales se incorporaron nuevos elementos para el logro de los resultados corporativos.

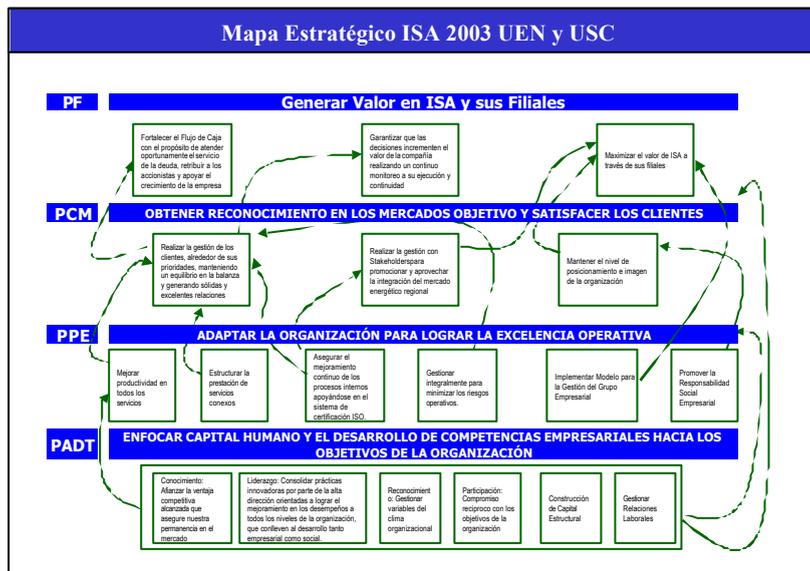
Gráfico No 14



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2003/index.htm>

Mapa estratégico para unidades de negocio y de servicio 2003:

Gráfico No 15



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2003/index.htm>

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se desarrolló la estrategia para **“impulsar el aprendizaje y crecimiento de las personas y de la organización”** alrededor de las competencias necesarias que permitían mantener las ventajas competitivas o comparativas, apoyando el cumplimiento de los objetivos de las otras perspectivas.

El objetivo general de esta perspectiva era enfocar el capital humano y el desarrollo de competencias empresariales hacia los objetivos de la organización. Esta estrategia se desarrolló en el marco de actuación de la política de gestión humana, teniendo en cuenta sus pilares fundamentales: conocimiento, liderazgo, participación y reconocimiento.

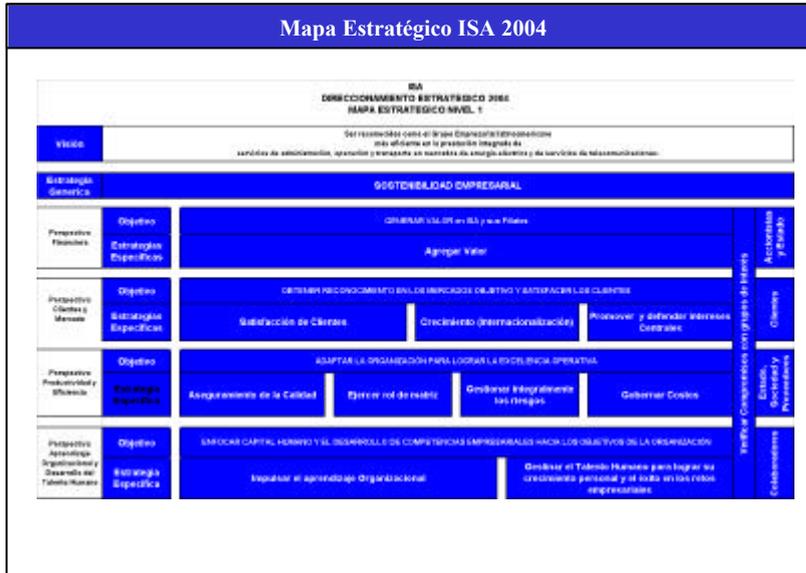
Los objetivos e indicadores definidos en 2003 para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fueron:

Año	2003
Estrategia Corporativa	Sostenibilidad Empresarial
Perspectiva	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano
Objetivo General	Enfocar el capital humano y el desarrollo de las competencias empresariales hacia los objetivos de la organización
Objetivo Específico	Conocimiento: Afianzar la ventaja competitiva alcanzada que asegure nuestra permanencia en el mercado (Construcción de Capital Humano)
Indicadores	Cumplimiento con PFI (\$)
Objetivo Específico	Liderazgo: Consolidar prácticas innovadoras por parte de la alta dirección orientadas a lograr el mejoramiento en los desempeños a todos los niveles de la organización, que conlleven al desarrollo tanto empresarial como social
Indicadores	Directivos con las Características de Tutor (%)
Objetivo Específico	Reconocimiento: Gestionar variables del clima organizacional
Indicadores	Brecha en la Variable de Clima Organizacional: Reconocimiento (%)
Objetivo Específico	Participación: Compromiso recíproco con los objetivos de la organización
Indicadores	Brecha en la SubVariable de la Variable Claridad de Clima Organizacional: Organización y Coherencia (%)
	Brecha en la Variable de Clima Organizacional: Comunicación (%)
	Resultado de la Gestión del Desempeño (%)
	% de empleados que participaron en el programa de reinducción para el año (%)
Objetivo Específico	Construcción de Capital Estructural
Indicadores	Nivel Cubrimiento de procesos con Tecnología Informática (%)
Objetivo Específico	Gestionar Relaciones Laborales
Indicadores	Índice de disponibilidad del personal (%)

Para el año 2004 se continuaron los mismos lineamientos generales para el direccionamiento estratégico.

Mapa estratégico para unidades de negocio y de servicio 2004:

Gráfico No 16



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2004/index.htm>

Los objetivos e indicadores definidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fueron:

Año	2004
Estrategia Corporativa	Sostenibilidad Empresarial
Perspectiva	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano
Objetivo General	Enfocar capital humano y el desarrollo de competencias empresariales hacia los objetivos de la organización
Estrategia Específica	Impulsar el aprendizaje organizacional Gestionar el Talento Humano para lograr su crecimiento personal y el éxito de los retos empresariales.
Objetivo Específico	Afianzar la ventaja competitiva que asegure el logro en los propósitos definidos.
Indicadores	Capital Intelectual Cumplimiento PFI Cumplimiento con el Programa para el desarrollo de directivos Capacitación por Trabajador Capital Estructural Asimilación de Tecnología Informática Asimilación Tecnológica - Areas de Negocio Nivel cubrimiento de los procesos con Tecnología Informática Cumplimiento con el Plan de Desarrollo para el Fortalecimiento de las Competencias Empresariales
Objetivo Específico	Crear el clima adecuado para que los empleados se sientan motivados y desarrollen las competencias y habilidades necesarias para el logro de la visión.
Indicadores	Apreciación de Clima Organizacional (#) Nivel de Tutorías: Porcentaje de trabajadores del área con 2 horas o más al año (se calcula sobre el número de tutorías pactadas) (%) Ausentismo (Índice de Severidad) (#)

Como diagnóstico del período 2000 – 2004, se resalta:

- Se visualiza el avance en el vínculo de objetivos a través de relaciones de causa y efecto, en especial para las perspectivas financiera y clientes.
- Este avance se refleja en la presentación de mapas para otros niveles de la organización Unidades Estratégicas de Negocio -UEN y Unidades de Servicio Corporativo -USC.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, sigue siendo la que presenta una mayor dificultad en cuanto a la definición de objetivos e indicadores que lo apoyan. Lo anterior se sustenta (ver cuadro siguiente) en que, ante una estrategia empresarial sostenida en el período, algunos indicadores (por ejemplo, *Clima Organizacional*) se presenta en diferentes objetivos específicos en diferentes años. Lo anterior refleja que el “amarre” de esta perspectiva con las demás ha constituido un reto superior para ISA como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Año	2000
Objetivo Específico	Valorar y retribuir el Conocimiento, participación y liderazgo
	Gestionar Transformación Cultural
Indicadores	Nivel de Apreciación del clima organizacional (calificación)
Año	2001
Objetivo Específico	Valorar y retribuir el conocimiento, el liderazgo y la participación del personal
	Seguimiento a la gestión humana
Indicadores	Apreciación del clima organizacional (calificación)
Año	2002
Objetivo Específico	Gestionar variables del clima organizacional
Indicadores	Apreciación del clima organizacional (%)
Año	2003
Objetivo Específico	Reconocimiento: Gestionar variables del clima organizacional
Indicadores	Brecha en la Variable de Clima Organizacional: Reconocimiento (%)
Objetivo Específico	Participación: Compromiso recíproco con los objetivos de la organización
Indicadores	Brecha en la SubVariable de la Variable Claridad de Clima Organizacional: Organización y Coherencia (%) Brecha en la Variable de Clima Organizacional: Comunicación (%)
Año	2004
Objetivo Específico	Crear el clima adecuado para que los empleados se sientan motivados y desarrollen las competencias y habilidades necesarias para el logro de la visión.
Indicadores	Apreciación de Clima Organizacional (#)

- Igual problemática reflejan indicadores como: cumplimiento del plan de formación integral, cumplimiento de tutorías, competencias empresariales, reinducción y disponibilidad de personal que han mantenido regularidad en los indicadores de gestión de ISA .
- A partir del año 2003, se han incorporado indicadores relacionados con el capital información (tecnología), lo que constituye un avance en la integración de los tres capitales (humano, información, estructura).
- Con los indicadores de seguimiento definidos no se ha dado respuesta a la organización, en cuanto a rendimiento a la inversión, en esta perspectiva.

2005:

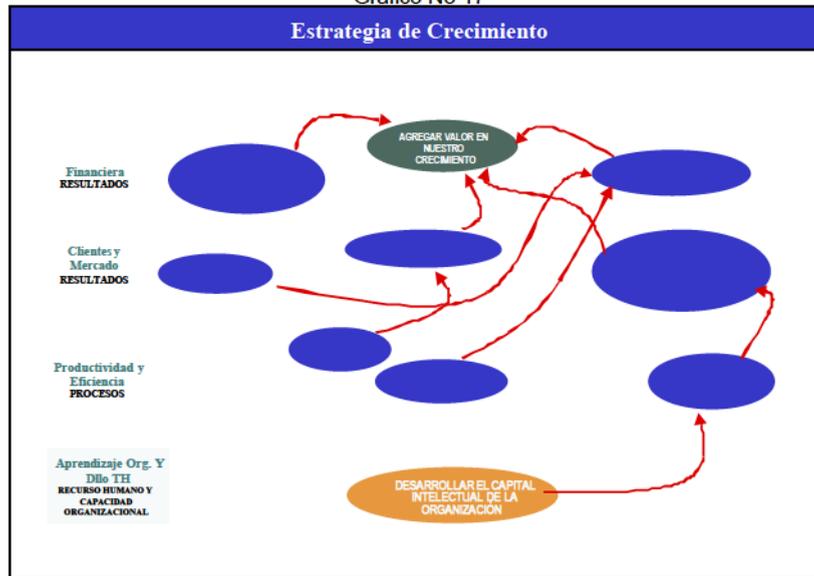
El año 2005 se separa del análisis anterior en cuanto se presenta un gran cambio en la definición de la estrategia empresarial. ISA para el año 2005 reestructura y reafirma su funcionamiento como grupo empresarial y con este propósito define una estrategia corporativa (para el grupo) y una estrategia competitiva para las empresas filiales del mismo.

Interconexión Eléctrica define a partir de su estrategia competitiva vectores estratégicos con el propósito de focalizar más sus competencias y recursos. La estrategia competitiva se basa en cuatro grandes pilares: a) crecimiento, b) productividad, c) gestión de mercados y clientes, y d) responsabilidad social empresarial.

Dada la confidencialidad de la información que se analiza para el direccionamiento del año 2005 y con el fin de desarrollar los objetivos de este trabajo, se presentan

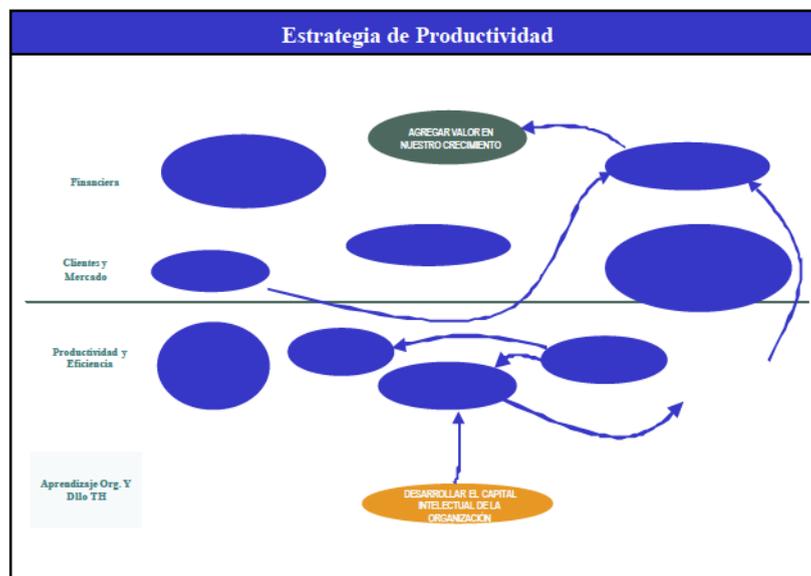
los mapas estratégicos sin la información de los contenidos en las demás perspectivas.

Gráfico No 17



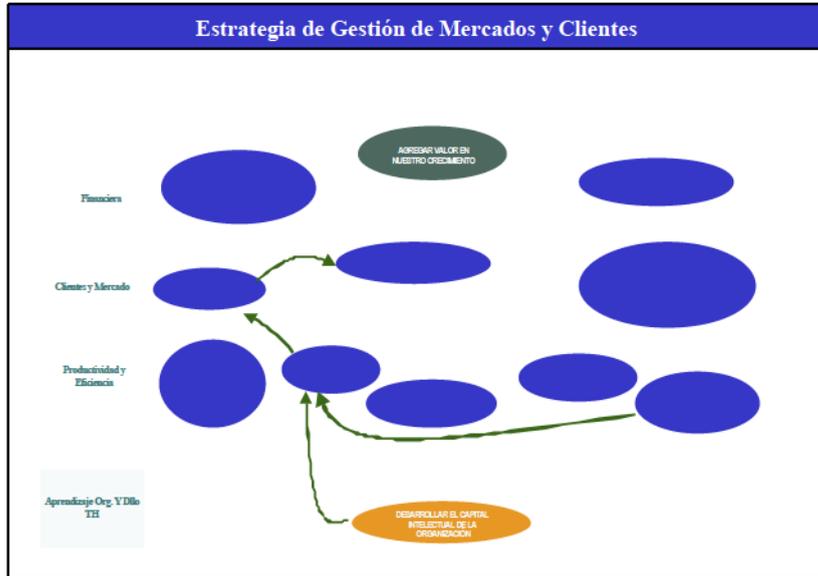
Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2005/index.htm>

Gráfico No 18



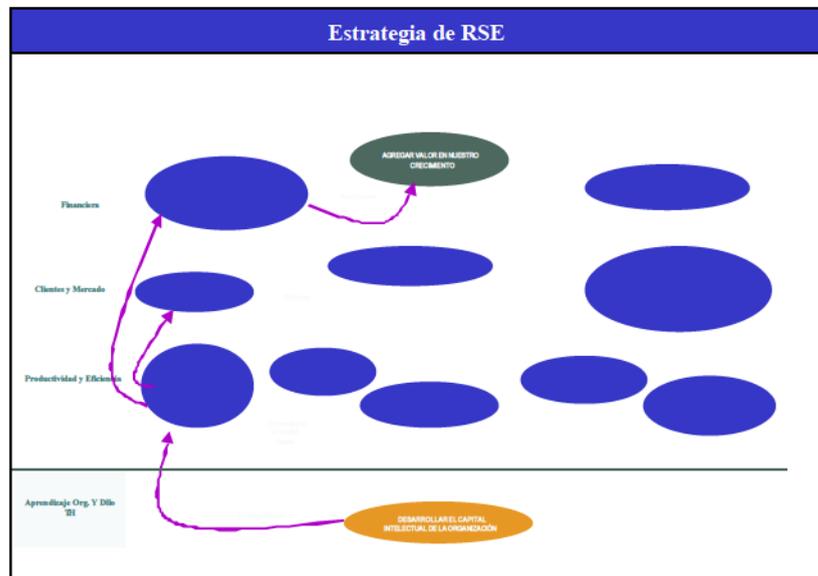
Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2005/index.htm>

Gráfico No 19



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2005/index.htm>

Gráfico No 20



Fuente: <http://isanet/estrategia/plan2005/index.htm>

Los objetivos e indicadores definidos son:

Año	2005
Estrategias Competitivas	Crecimiento, Eficiencia, Gestión de Mercados y Clientes, y RSE
Perspectiva	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano
Objetivo General	Desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales
Objetivo Específico	
	Implementar alistamiento del capital humano
Indicadores	Grado de Alistamiento del Capital Humano: Desviación de Competencias técnicas v Humanas (%)
	Horas de Formación Plan de Formación Integral (Horas)
	Cumplimiento con el Programa para el desarrollo de directivos
	Capacitación por Trabajador
Indicadores	Desarrollar capital organizacional
	Apreciación de Clima Organizacional (Grupo Interés Colaboradores) (#)
	Seguridad Ocupacional: Índice de Accidentalidad (Frecuencia)
	Capacidad Organizacional para ejercer Liderazgo de Resultados (%)
	Grado de Alistamiento del Desarrollo Organizacional (%)
	Nivel de Cumplimiento de Tutorías (%)
	Ausentismo (Índice de Severidad)
	Implementar alistamiento tecnológico (Capital tecnológico)
Indicadores	Grado de alistamiento tecnológico: Cumplimiento con Plan Tecnológico (%)
	Asimilación de Tecnologías Claves (%)
	Asimilación Tecnológica Informática Ofimática y SAP (%)

Diagnóstico año 2005, se resalta:

- Se avanza en la concepción de vectores estratégicos.
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, aparece una definición explícita de los objetivos en cada uno de los tres capitales intangibles definidos en ISA, capital humano, capital organizacional y capital tecnológico.
- A pesar de el avance anterior, esta perspectiva sigue apareciendo como una base común para todos los vectores que constituyen la estrategia competitiva.

Del diagnóstico anterior podemos identificar ventajas y desventajas del modelo aplicado hasta ahora.

Ventajas:

- Se ha construido un modelo de gestión que se consolida periódicamente.
- Existe en ISA una cultura de la medición soportada en herramientas como el plan de desarrollo y el cuadro de gestión integral.
- Se devela en los objetivos planteados año a año el interés por las personas como elemento fundamental para el logro de los objetivos corporativos.
- Las herramientas de gestión, muestran tanto en lo conceptual como en lo operativo, un mejoramiento continuo.
- Lo anterior se evidencia en la consideración de la conceptualización del capital intangible y su inclusión en los objetivos e indicadores.
- Se ha construido una base histórica de información de indicadores que facilitan la toma de decisiones.

Desventajas:

- Existe un alto grado de alineación entre los objetivos de las diferentes perspectivas (modelo causa efecto), sin embargo, no hay una consistencia entre los objetivos e indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con las demás.

- Los vectores estratégicos reflejan claramente la estrategia competitiva de la organización, pero no presenta la misma claridad en cuanto al soporte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la consecución de la misma, esto es, falta desarrollar objetivos e indicadores específicos para cada vector en cuanto a la diferenciación de competencias, tecnología y procesos de cambio particulares para cada estrategia.
- Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los indicadores propuestos, en muchos casos, responden al día a día de la organización y no al objetivo estratégico planteado.
- Falta definir objetivos de más largo plazo que permitan una mayor consistencia entre objetivos e indicadores.
- Existe una demanda permanente por parte de la alta gerencia de indicadores que den respuesta a la inversión en formación, tecnología, y cultura que no ha sido satisfecha.

Resultados de la gestión empresarial obtenidos a partir de la implementación del Balanced Scorecard –BSC.

Uno de los objetivos fundamentales del BSC es traducir la estrategia de tal forma que sirva de foco y alineación para el quehacer empresarial. Igualmente, el BSC debe dar cuenta del cumplimiento de la estrategia definida para la organización, a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos, indicadores y metas comprometidos para lograrla.

Para el seguimiento al cumplimiento a la estrategia empresarial, ISA definió un sistema de medición que le permitiera verificar el cumplimiento de la misma.

El sistema consiste en eliminar las unidades de medición de cada indicador utilizando un criterio de cumplimiento frente a la meta establecida (cumplimiento entre 0 y 100 por ciento), luego se asigna un peso relativo a cada indicador que sirve para medir un objetivo específico. A su vez cada objetivo específico tiene un peso relativo que sirve para medir el objetivo general y así sucesivamente hasta obtener el cumplimiento por perspectiva y finalmente se obtiene un único valor para el cumplimiento de la estrategia.

Gráfico No 21

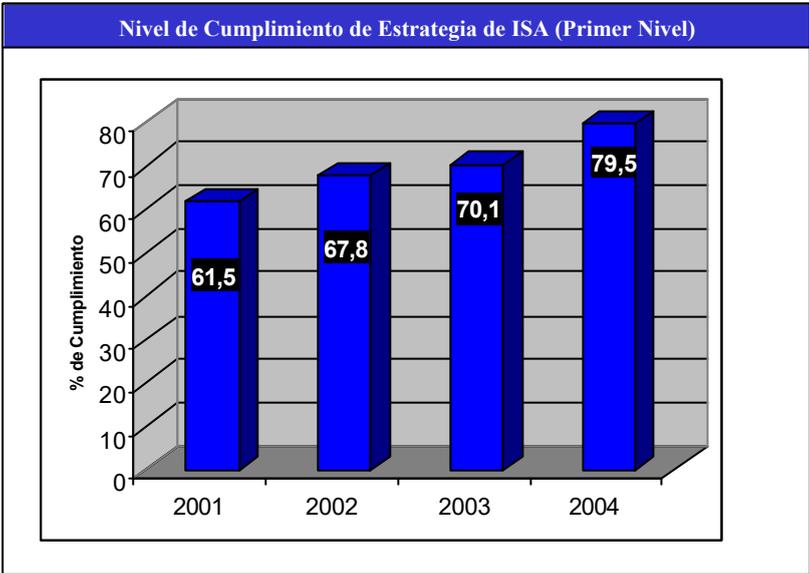
Medición CGI ISA										
ISA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
Objetivo General	Objetivos Especificos	Indicadores	Peso Ind	Unidad	Periodicidad	Meta 2006 Inf. Sup.	Valor del mes	Calificación	Responsable	
XXX	YYY	Indicador 1	10%					0,0		
		Indicador 2	20%	Millones de \$	Mensual			0,0		
		Indicador 3	10%	Millones de \$	Mensual			0,0		
XXX X	YYYY	Indicador 4	40%	Millones de \$	Mensual			100		
		Indicador 1	70%	Millones de \$	Mensual			0,0		
		Indicador 2	30%	Millones de \$	Mensual			0,0		

Fuente: elaboración propia

Este sistema le ha permitido a ISA mirar el nivel de avance (anual) en el logro de la estrategia que se ha propuesto (como se muestra en la siguiente figura) . Sin embargo hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones para su lectura.

El nivel de logro corresponde al porcentaje de cumplimiento por encima de los resultados mínimos esperado por la organización. Esto es, la organización establece un valor mínimo esperado de cumplimiento (0% de cumplimiento) de los indicadores pactados y un valor máximo (100%) de exigencia, el cumplimiento de la estrategia resultante significa el nivel de logro por encima del mínimo exigido de cumplimiento.

Gráfico No 22



Fuente: elaboración propia

En este sentido, se debe interpretar como que en el año 2004 se cumplió con los objetivos de la estrategia en un 79.5% por encima de lo mínimo que la organización esperaba

Los niveles de metas se negocian año a año, proceso en el cual, por lo general, el resultado del año anterior se convierte en el mínimo exigible el año siguiente. Esta característica refleja la intención de mejoramiento continuo y el nivel de exigencia de la organización.

Las hipótesis planteadas en este capítulo se contrastan con la información resultante del trabajo de campo que se desarrolla más adelante.

CAPITULO 6 -EL MODELO DE MAPAS ESTRATÉGICOS

El desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) presentado a principio de los años noventa por Robert Kaplan y David Norton se presentó como una alternativa de solución a los problemas de medición de las empresas, que en general se limitaban a Indicadores de tipo financiero.

El BSC nació de la necesidad de establecer un equilibrio entre la gestión financiera (los resultados) y las demás variables que también condicionan la vida de una organización. Las medidas de gestión basadas exclusivamente en el desempeño financiero son limitadas. En primer lugar, se refieren a resultados históricos. Segundo, ignoran las medidas no financieras. Tercero, no dan señales si la estrategia se lleva a cabo de acuerdo con lo planificado. Cuarto, no ayudan a hacer converger las actividades operativas con los objetivos estratégicos¹¹.

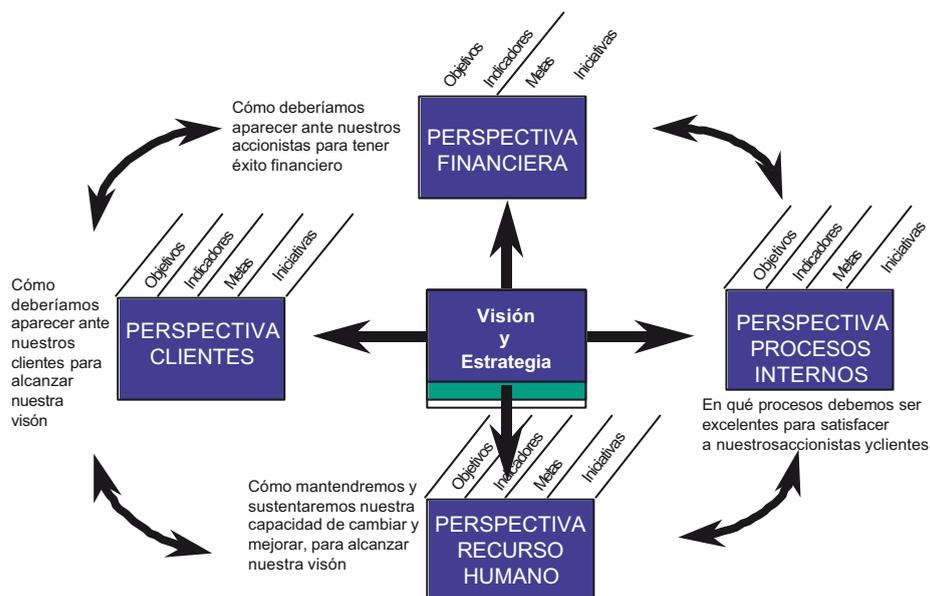
Como respuesta al problema planteado, el BSC se presenta como una herramienta que combina los procesos operativos con los objetivos estratégicos, recogiendo las particularidades de un negocio complejo y expresándolas como un conjunto de factores críticos de éxito financieros y no financieros.

Los factores críticos de éxito suelen agruparse en cuatro bloques, grupos o perspectivas, que representan las áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones. La teoría general del BSC propone agrupar los factores críticos de éxito pensando en cuatro perspectivas:

11 KAPLAN, R.S. y NORTON D. The Balanced Scorecard Traslating Strategy into Action. Harvard Business School Press. 1996.

- Los resultados económicos y financieros
- Los usuarios o clientes
- Los procesos internos
- Los recursos de Capital Intangible

Gráfico No 23
Perspectivas del BSC



La primera perspectiva suele orientarse más al corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más a largo plazo. El valor que habrá de obtenerse en el futuro se gestiona en el presente. Eso significa medir de forma sistemática el avance de determinados parámetros y corregir sus desviaciones.

Las variables financieras de un negocio son las que más fácilmente se dejan cuantificar. Pero tienen un evidente riesgo: su punto de referencia es el ocurrido en el pasado, casi siempre el más reciente. Quedarse exclusivamente en los resultados financieros como punto de referencia para la gestión entraña el peligro

de actuar cuando las cosas ya han pasado, o centrarse en el corto plazo, olvidando el medio y el largo.

Durante los cuatro años posteriores a la publicación de el artículo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” (1996) en el Harvard Business Review y del primer libro de la serie “The Balanced Scorecard” (1998) los autores se dedicaron a observar el desempeño de las empresas que habían adoptado el “BSC” y descubrieron que estas empresas estaban consiguiendo desempeños sobresalientes en períodos de tiempos relativamente cortos (dos o tres años).

Cuando Norton y Kaplan indagaban a los ejecutivos sobre el impacto del “BSC” en estos resultados sobresalientes de sus empresas normalmente respondían con dos palabras: **foco y alineación**.

Una vez documentadas estas experiencias y prácticas de éxito, los autores se dedicaron a documentarlas dando origen a su segundo libro “La organización focalizada en la estrategia” ¹²en él se resaltan los cinco principios de gestión que le permiten a las organizaciones que aplican el BSC centrar su foco en la estrategia.

Estos principios son:

- **Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo:** en este punto se requiere la declaratoria de que el BSC es un sistema de gestión y no

12 KAPLAN, R.S. y NORTON D. The Strategy Focused Organization. Harvard Business School Press.1 Ed. 2001

simplemente de medición y el compromiso explícito del equipo ejecutivo de formular y hacer seguimiento a la implementación de la estrategia. Las mejores prácticas identificadas en este principio son: liderazgo ejecutivo comprometido, motivación para cambiar claramente articulada, visión y estrategia clara, comprensión de la nueva forma de administrar y un programa de gerencia identificado.

- **Traducir la estrategia en términos operacionales:** se trata de definir objetivos (lo que la estrategia debe cumplir y lo que es crítico para su éxito), indicadores (cómo se hará seguimiento al cumplimiento de la estrategia), metas (nivel deseado de desempeño) e iniciativas (programas de acción claves) que describan de forma comprensible (relaciones causa – efecto) la forma como la organización planea crear valor. Las mejores prácticas identificadas son: Desarrollo de los mapas estratégicos, creación del BSC, establecimiento de metas, priorización de iniciativas y asignación clara de responsabilidades.
- **Alinear la organización con la estrategia:** la propuesta de valor de la organización genera valor siempre y cuando todos los actores y componentes de la estrategia se encuentren alineados y focalizados. Las estrategias de las unidades de negocio y de apoyo deben estar integradas de tal suerte que se generen las sinergias esperadas y se obtengan los resultados organizacionales. Mejores prácticas: rol corporativo definido, alineación de las unidades estratégicas de negocio y la corporación, alineación de las unidades estratégicas de negocio y las áreas de apoyo, alineación de las unidades estratégicas de negocio y los socios externos, y alineación de las unidades estratégicas de negocio y la junta directiva.

- **Convertir la estrategia en un trabajo diario de todos:** lograr que la organización comprenda e interiorice la estrategia a través de una comunicación clara que los haga partícipes. Mejores prácticas: conciencia estratégica, metas personales alineadas, incentivos personales alineados, desarrollo de competencias alineado.
- **Convertir la estrategia en un proceso continuo:** Revisión periódica de los temas estratégicos y las metas de la organización. Mejores prácticas: sistema de reporte del BSC establecido, reuniones periódicas de análisis estratégico, planeación, presupuestación e integración de la estrategia, planeación de recursos humanos y tecnología informática vinculada con la estrategia, proceso de gerencia vinculado con la estrategia, aprendizaje compartido vinculado con la estrategia, establecimiento de la oficina de gerencia de la estrategia.

El foco en estos cinco objetivos dio lugar a una innovación, la vinculación de los mismos a través de relaciones causa – efecto que permitían identificar cómo las acciones y estrategias de mejorar las capacidades y habilidades de los de los empleados impactaban los procesos, cómo los procesos mejorados tenían efectos en la propuesta de valor al cliente y cómo esto mejoraba los negocios con ellos.

Al conjunto de interrelaciones entre los objetivos de cada perspectiva los autores lo llamaron “Mapas Estratégicos”. Los mapas estratégicos permiten describir y visualizar la estrategia de tal manera que la organización pueda obtener resultados sobresalientes a través de la creación de valor.

6.1 Principios de los mapas estratégicos

En la definición de “mapas estratégicos” es importante tener en cuenta algunos principios que ayudan a refinar su construcción.

- **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias:** tensión entre los objetivos de corto plazo con los de mediano y largo plazo.
- **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciadora para el cliente:** La claridad en la propuesta de valor para el cliente (mejor costo total, liderazgo de producto, soluciones completas, bloqueo) es la dimensión más importante para la construcción y despliegue de la estrategia.
- **El valor se crea mediante procesos internos de negocios:** Las perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento dan el soporte básico a la estrategia. Las empresas deben focalizarse en los procesos internos claves que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mantener la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Estos procesos se pueden clasificar como “temas estratégicos” de la siguiente manera:

Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.

Gestión del cliente: establecer y potenciar relaciones con el cliente.

Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

Procesos reguladores y sociales: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y contribuir a la construcción de sociedades más fuertes.

- **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios:** la gestión de cada tema proporciona beneficios en momentos diferentes en el tiempo. La eficiencia operacional tiene resultados de corto plazo (ahorros de costos e incrementos de calidad), los beneficios de una mejor relación con el cliente se evidencian entre seis y doce meses, los procesos de innovación requieren de más tiempo, y los procesos regulatorios y sociales pueden darse en el futuro cuando la organización requiera enfrentar litigios o mejoras en la reputación.
- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Para Norton y Kaplan los activos intangibles se clasifican en tres categorías:

Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de los activos intangibles se

deriva de su capacidad para ayudar a la organización a conseguir los objetivos empresariales.

6.2 Cómo construir mapas estratégicos

Los mapas estratégicos proporcionan un marco visual para integrar los objetivos de la empresa con el BSC, ilustra las relaciones causa – efecto que vinculan los resultados (perspectiva financiera y de clientes y mercado) con el desempeño sobresaliente en las perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento.

Para describir el proceso de construcción de los Mapas Estratégicos nos situamos en el principio de gestión que le permite a las organizaciones que aplican el BSC centrar su foco en la estrategia, el principio de **traducir la estrategia en términos operacionales** y que se ocupa fundamentalmente de describir de forma comprensible (relaciones causa – efecto) la forma como la organización planea crear valor.

6.2.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se constituye en el juez último de la efectividad en la ejecución e implementación de la estrategia, es en ella donde se evidencia si los resultados financieros están dando cuenta de la creación de valor que los accionistas esperan.

Las estrategias financieras se pueden resumir en dos:

- Estrategia de productividad: eficiencias en los procesos actuales.

Mejorar la estructura de costos: reducir gastos de efectivo y eliminar defectos (mejorar rendimientos).

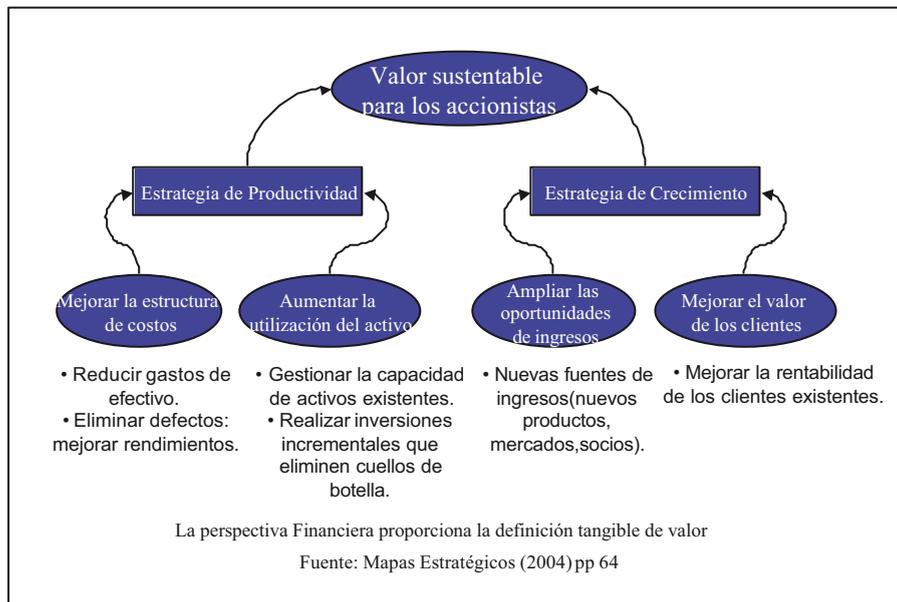
Aumentar la utilización del activo: gestionar la capacidad de los activos existentes, realizar inversiones para eliminar cuellos de botella.

- Estrategia de crecimiento: nuevos ingresos.

Ampliar las oportunidades de ingresos: nuevas fuentes de ingresos (productos, mercados, socios).

Mejorar el valor de los clientes: mejorar la rentabilidad de los clientes existentes.

Gráfico No 24
Estrategias Financieras



6.2.2 Perspectiva clientes y mercado

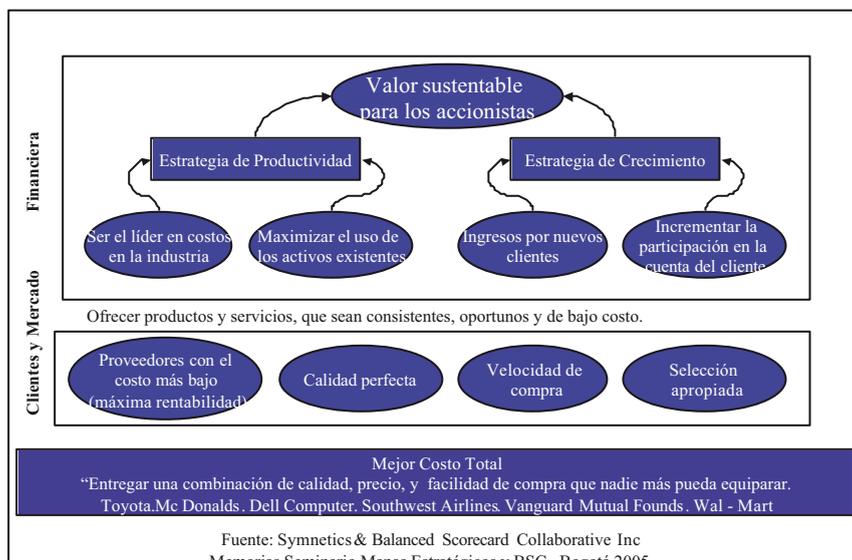
Crear en forma sustentable una propuesta de valor diferenciadora es el corazón de la estrategia. En la perspectiva de clientes y mercado se deben identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

Una vez la organización comprende quienes son sus clientes objetivo puede identificar los objetivos de la propuesta de valor que ofrece. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la organización espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Los autores identifican cuatro propuestas básicas de valor para el cliente:

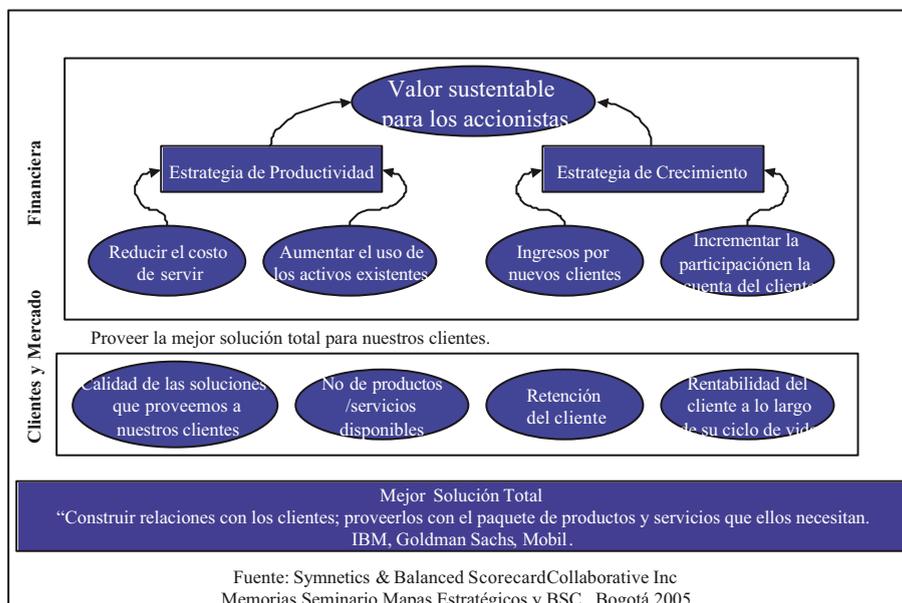
- **La mejor compra o mejor costo total:** en esta propuesta se resaltan los precios atractivos, calidad excelente y constante, tiempos de gestión cortos y una buena selección.

Gráfico No 25



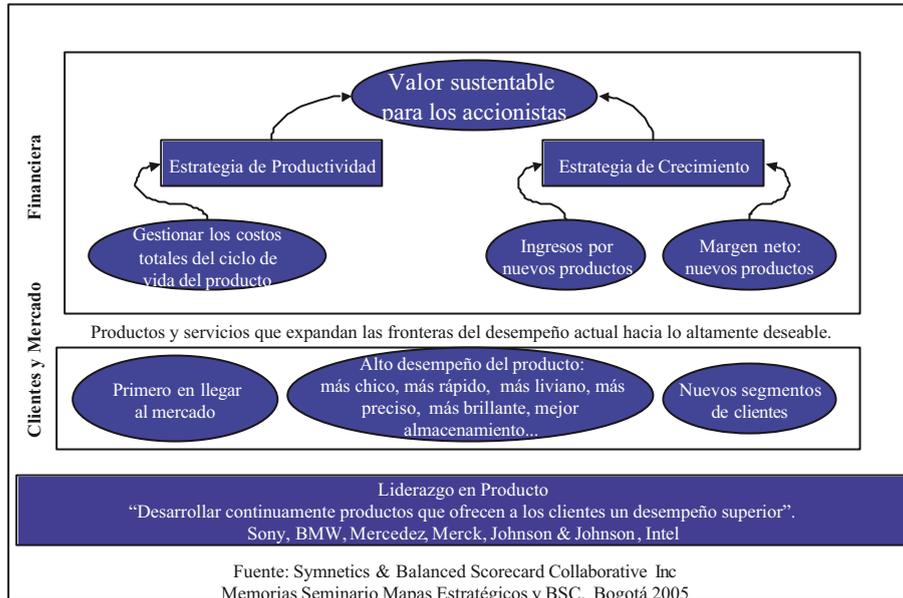
- Una segunda propuesta de valor consiste en entregar una **solución completa para el cliente**. Con esta propuesta de valor los clientes deben sentir que la empresa los comprende y que es capaz de proporcionarle productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. Las empresas que ofrecen esta propuesta de valor de soluciones para los clientes subrayan los objetivos relacionados con la integralidad de la solución, un servicio preventa y posventa excepcional y la calidad de la relación.

Gráfico No 26



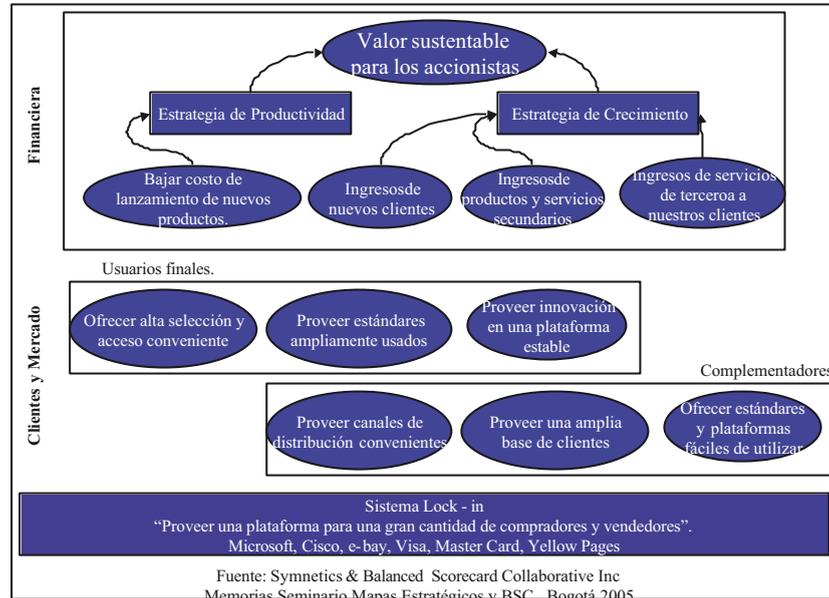
- Estrategia de **innovación y liderazgo en los productos**, esta estrategia se caracteriza por tener precios altos, por encima del promedio de su categoría, porque ofrecen productos con una funcionalidad superior (que el cliente está dispuesto a pagar). Ser la primera compañía en llegar al mercado con nuevas características y funcionalidades es otro de los objetivos de estas empresas que buscan el liderazgo en los productos.

Gráfico No 27



- Una cuarta estrategia genérica de cliente se llama **bloqueo (lock – in)**, aparece cuando hacen que a los clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor. Generalmente ocurre con productos que se convierten en estándar de la industria, en este caso, tanto compradores como vendedores quieren que sus productos cumplan con el estándar para beneficiarse de una gran red de usuarios y complementadores que lo utilizan.

Gráfico No 28

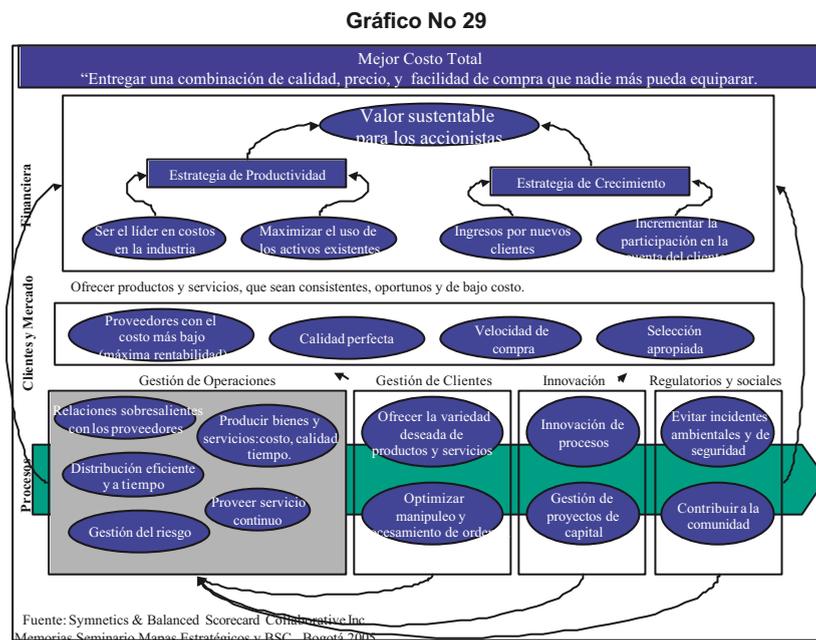


6.2.3 Perspectiva interna

La pregunta en la perspectiva de los procesos internos es si los procesos claves del negocio están alineados con la propuesta de valor del cliente y con los objetivos financieros. Acá se deben identificar los procesos que generan valor, en este sentido, Nortón y Kaplan los clasifican en cuatro grupos:

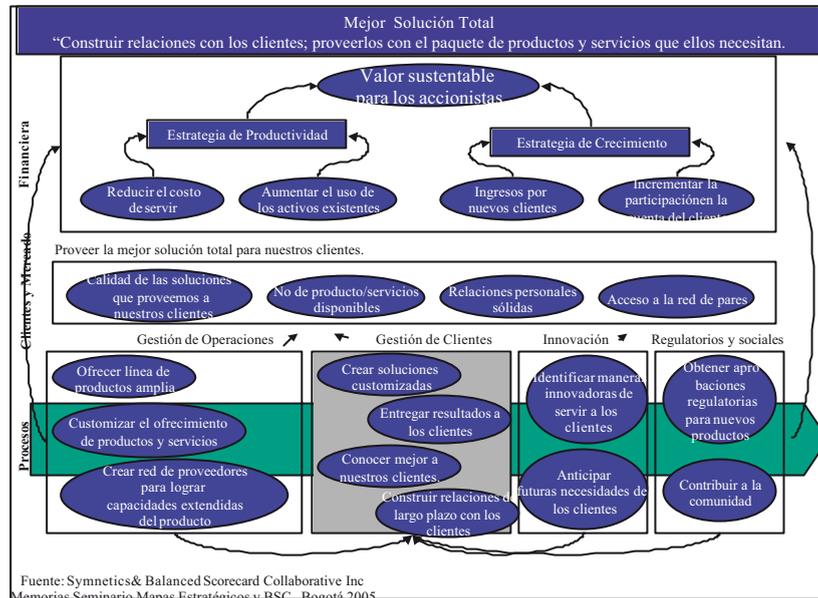
- Gestión de operaciones.
- Gestión de clientes.
- Procesos de innovación.
- Procesos reguladores y sociales.

- Procesos de **gestión de operaciones**, son procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes, entre ellos se tiene: adquirir materias primas de los proveedores, convertir las materias primas en producto terminado, distribuir los productos a los clientes, gestionar el riesgo.



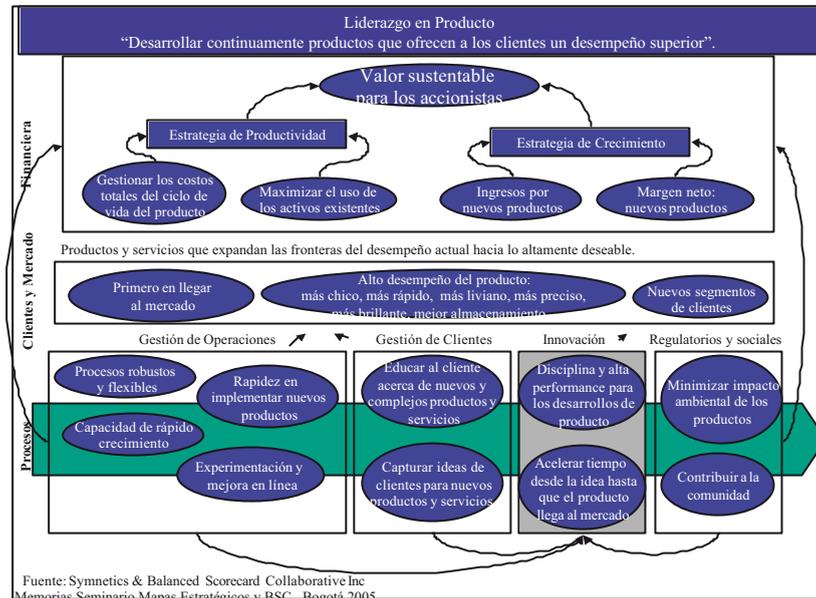
- Procesos de **gestión de clientes**, estos procesos amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo en cuanto a *selección* (identificación de poblaciones objetivo para las que la propuesta de valor es más deseable), *adquisición* (generación de contactos de ventas, comunicación con clientes potenciales, elección de productos, fijación de precios, y cierre de venta), *retención de clientes* (excelencia en el servicio y respuesta a requerimientos), e *incremento de clientes* (gestión como asesor y proveedor de confianza).

Gráfico No 30



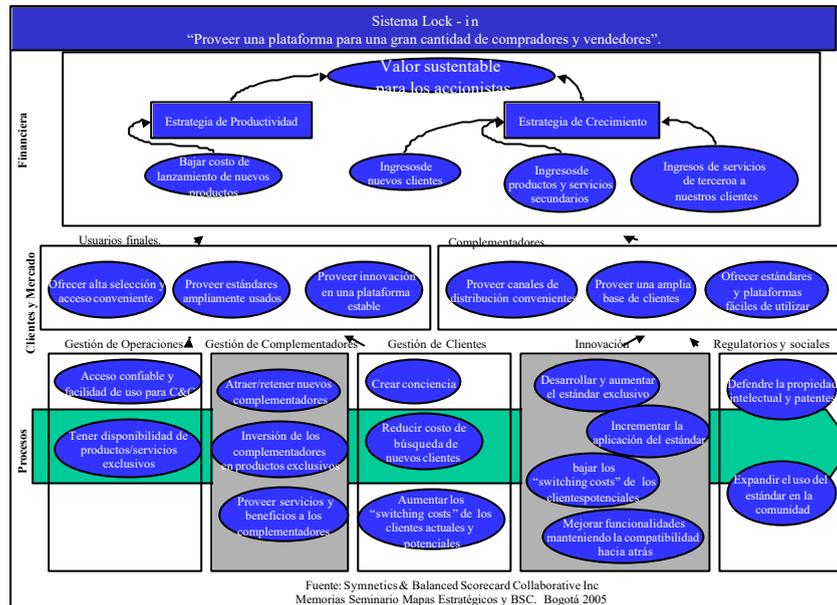
- Los procesos de **innovación**, desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. Identifica oportunidades para nuevos productos y servicios, gestiona la cartera de investigación y desarrollo, diseña y desarrolla los nuevos productos y servicios y saca los nuevos productos y servicios al mercado.

Gráfico No 31



- Los procesos **reguladores y sociales** ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho a operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales (medio ambiente, seguridad, salud de los empleados, contratación y empleo) imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas organizaciones van más allá de las exigencias regulatorias (inversión en la comunidad) para poder adquirir la reputación de empleador elegido en las áreas donde este presente.

Gráfico No 32

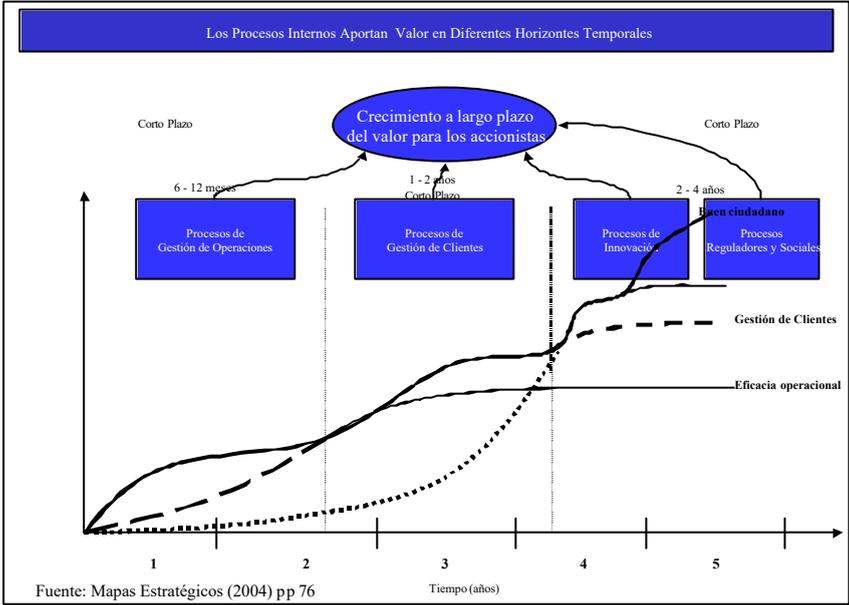


Al desarrollar la perspectiva de los procesos internos se deben identificar los procesos más importantes para el desarrollo de la estrategia. Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en el producto destacarían la excelencia de sus procesos de innovación; las que siguen una estrategia de costo total tienen que sobresalir en sus procesos operativos; y las que siguen una estrategia de soluciones para los clientes destacarán por sus procesos de gestión de clientes.

Pero incluso poniendo énfasis en uno de los cuatro grupos de procesos internos, las empresas deben seguir una estrategia equilibrada e invertir en las mejoras de los cuatro grupos. Hay cientos de procesos en desarrollo simultáneo en la empresa y cada uno de ellos crea valor de alguna manera. Para el logro de la estrategia se requiere identificar y sobresalir en los pocos procesos que son los más importantes en la propuesta de valor para el cliente.

Todos los procesos deberían gestionarse bien, pero estos procesos estratégicos deben recibir atención especial porque crean la diferenciación de la estrategia. Los procesos estratégicos identificados deben extraerse de los cuatro grupos, de este modo, el proceso de creación de valor queda equilibrado entre el corto y el largo plazo. Esto asegura que el crecimiento del valor del accionista será sostenible en el tiempo.

Gráfico No 33



Los ahorros de costos logrados con las mejoras de los procesos operacionales dan rápidos beneficios (6 – 12 meses). El aumento de ingresos que resulta de mejorar las relaciones con los clientes se ve más a mediano plazo (1 – 2 años). Los procesos de innovación normalmente llevan más tiempo para producir mejoras de ingresos y márgenes (2 – 4 años). Los beneficios de los procesos reguladores y sociales, normalmente necesitan más tiempo para hacerse evidentes.

6.2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

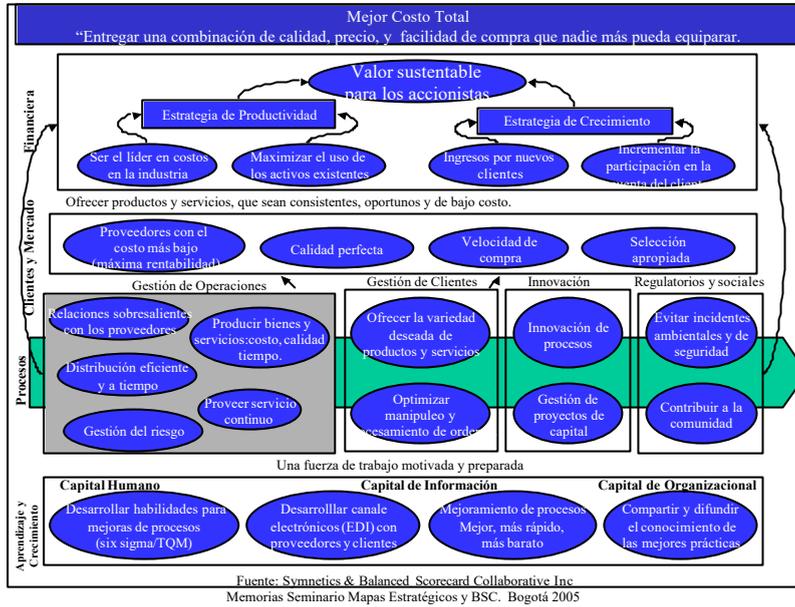
La cuarta perspectiva de los mapas estratégicos, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia.

Aunque todas las organizaciones traten de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con su estrategia. Se trata de centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia. El mapa estratégico del BSC permite a las organizaciones identificar el capital humano, de información y organizacional que requiere la estrategia.

los mapas estratégicos proporcionan un marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un BSC. Ilustra las relaciones causa – efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas de cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización, que se requieren para lograr un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

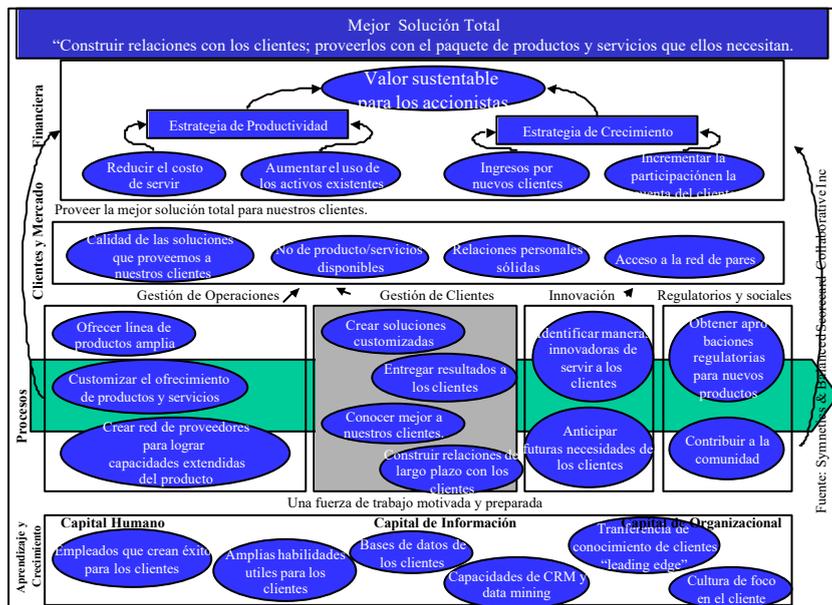
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento para una estrategia de mejor costo total.

Gráfico No 34



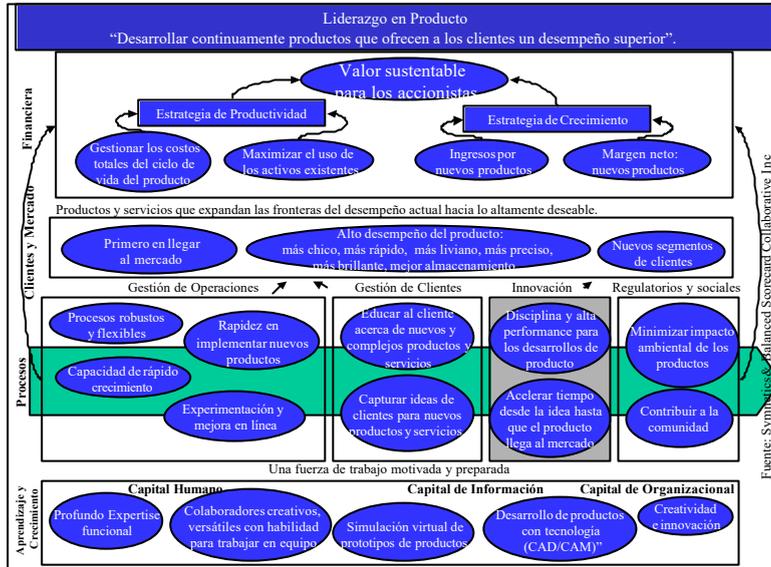
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento para una estrategia de mejor solución total.

Gráfico No 35



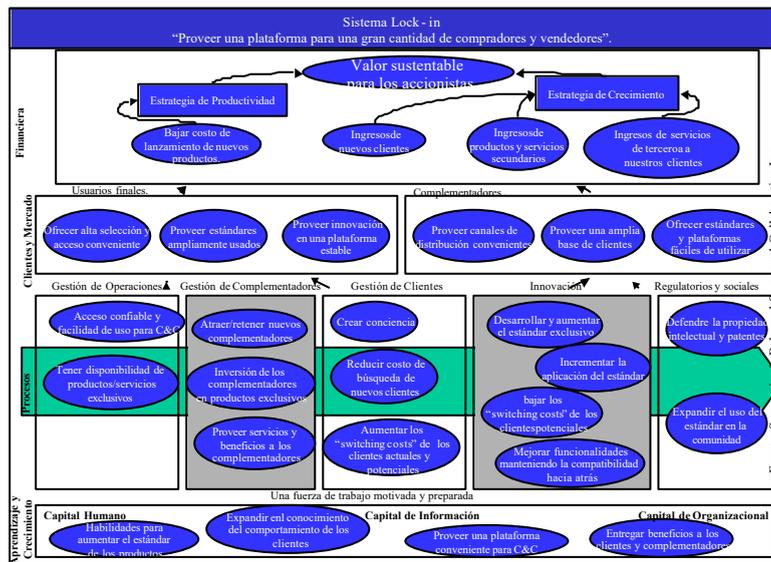
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento para una estrategia de liderazgo en producto.

Gráfico No 36



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento para una estrategia de bloqueo.

Gráfico No 37



6.3 Alineación de los activos intangibles con la estrategia empresarial

Como punto focal en la aplicación de caso a Interconexión Eléctrica S.A. I.S.A. E.S.P., se plantea el desarrollo a fondo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En esta perspectiva el objetivo es alinear e integrar los activos intangibles de la organización con su estrategia.

Alinear en cuanto a que los activos intangibles adquieren valor sólo en el contexto de la estrategia, e integrar se refiere a la gestión integral (no aislada) de los programas de mejora de capital humano, capital de información y capital organizacional.

Según la experiencia de los autores, los ejecutivos no discuten la necesidad de alinear e integrar sus activos intangibles, hasta ahora, sin embargo, no tenían un método para conseguir la alineación e integración.

Los mapas estratégicos y el BSC permiten:

- **Describir los activos intangibles:** los activos intangibles se han definido como “el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial”¹³. Los activos intangibles engloban elementos tan diversos como patentes copyrights, conocimiento de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo.

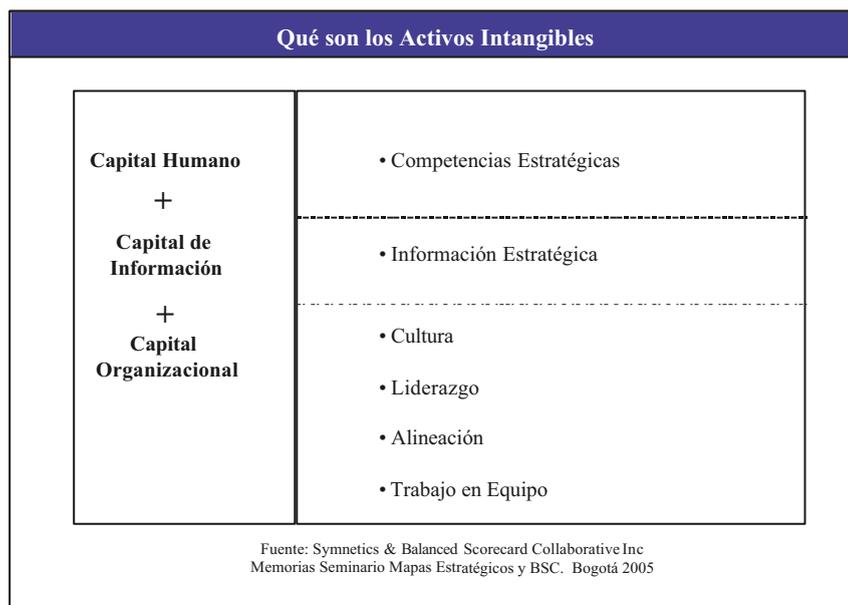
Capital humano: disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas para la estrategia.

¹³ Thomas A. Stewart, “Brainpower”, Fortune, 3 de junio de 1991, página 4

Capital de Información: disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estrategia.

Capital organizacional: desarrolla elementos como la cultura (conciencia e internalización de la Misión, Visión y los Valores); liderazgo (capacidad de los directivos para movilizar la organización); alineación (objetivos e incentivos en pro de la estrategia); y trabajo en equipo (compartir conocimiento y personas con potencial estratégico).

Gráfico No 38



- **Alinear e integrar los activos intangibles con la estrategia:** el mapa estratégico proporciona un punto de referencia para la definición e implementación de la estrategia de la empresa. La perspectiva interna del mapa identifica los procesos críticos que dan lugar a los resultados buscados para clientes y accionistas. Los activos intangibles deben estar alineados con

esos procesos internos de creación de valor. David Norton y Robert Kaplan han usado tres técnicas de alineación para establecer un puente entre el mapa estratégico y los activos intangibles.

Familias de puestos estratégicos: en cada proceso estratégico una o dos familias de puestos de trabajo tendrán el mayor impacto sobre la estrategia. Identificando estas familias, definiendo sus competencias y asegurando su desarrollo se pueden acelerar los resultados estratégicos.

Cartera estratégica de tecnologías de información (TI): para cada proceso estratégico, los sistemas e infraestructura de TI específicos apoyan la implementación. Estos sistemas representan una cartera de inversiones en tecnología que debería tener prioridad de financiamiento y otros recursos.

Agenda de cambio de la organización: la estrategia requiere cambios de valores culturales, tanto internos (por ejemplo trabajo en equipo) como externos (foco en el cliente). Una agenda de cambio cultural, derivada de la estrategia, ayuda a darle forma al desarrollo de la nueva cultura y el nuevo clima organizacional.

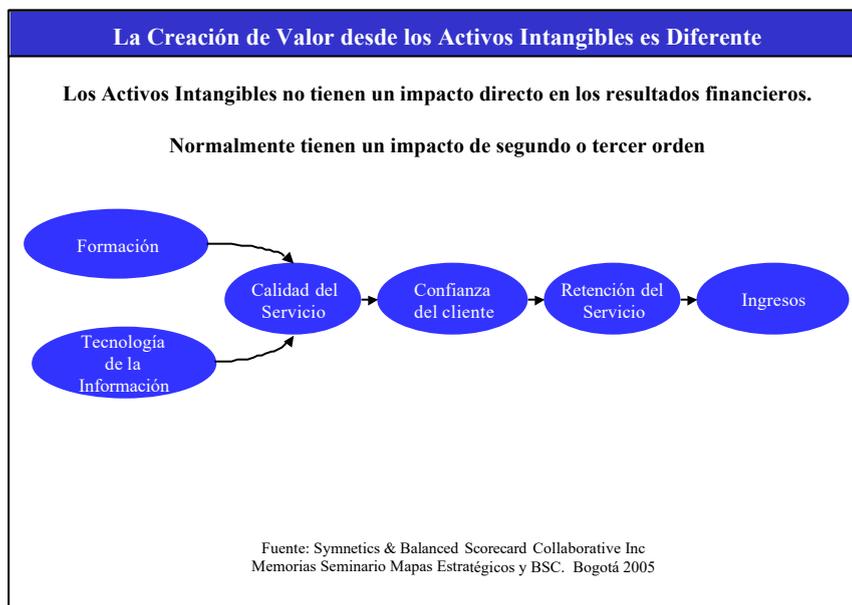
Las empresas, al desarrollar, alinear e integrar sus capitales humano, de información y organizacional con los procesos estratégicos críticos crean los mayores retornos sobre sus activos intangibles.

- **Medir los activos intangibles:** a primera vista, medir los activos definidos por su intangibilidad parece tarea difícil, pero algunos principios para realizar una medición parecen estar claros.

Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastado para desarrollarlos ni su valor debe ser determinado por evaluaciones independientes de las capacidades y el valor de los activos de RR. HH. y TI.

El valor de los activos intangibles proviene de su correcta alineación con las prioridades estratégicas de la empresa, no de lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado.

Gráfico No 39



El marco del mapa estratégico permite que el capital humano, de información y organizacional se pueda representar como activos que con el tiempo se convierten en efectivo. Norton y Kaplan introducen acá el concepto de *disponibilidad estratégica*¹⁴ para describir el estado de los activos intangibles

14 KAPLAN, R.S. y NORTON D. Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000, Barcelona. 1 Ed. 2005. Pp 254.

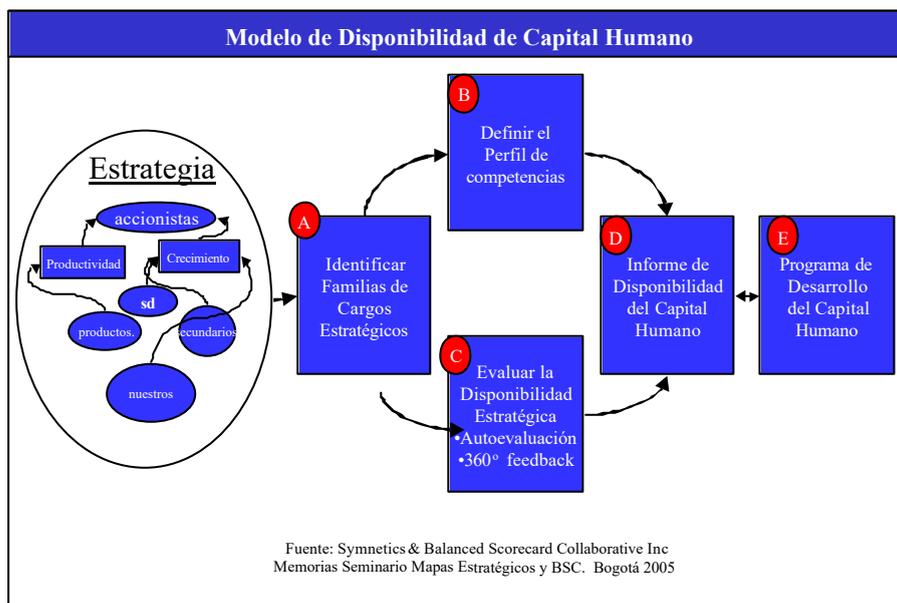
para respaldar la estrategia de la organización. Disponibilidad estratégica es un concepto análogo al de liquidez; cuanto más alta es la condición de disponibilidad, más rápidamente contribuyen los activos intangibles a generar efectivo.

La disponibilidad estratégica se convierte en valor tangible sólo cuando los procesos internos crean mayores niveles de ingresos y utilidades.

6.3.1 Disponibilidad del capital humano

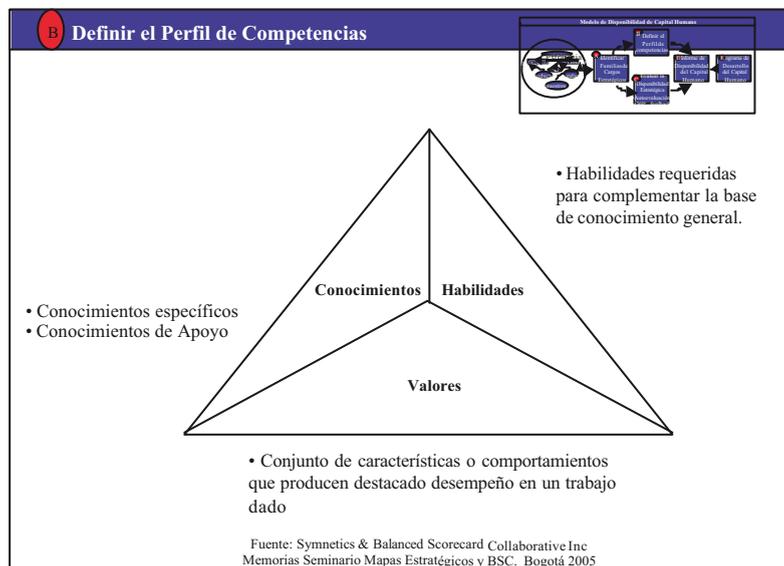
El proceso de medir la disponibilidad del capital humano se desarrolla de la siguiente manera:

Gráfico No 40



- **Identificar familias de puestos estratégicos:** todos los puestos de trabajo son importantes para la organización, sin embargo, no todos ellos son fuente de ventaja competitiva, en este sentido es importante reconocer que algunos puestos de trabajo tienen un impacto mucho más grande en la estrategia que otros. John Bronson, vicepresidente de recursos humanos de Williams-Sonoma, estimó que las personas de tan solo cinco familias de puestos de trabajo determinan el 80 por ciento de las prioridades estratégicas de su empresa¹⁵.
- **Establecer el perfil de competencias:** en este punto se deben definir los requisitos de los puestos claves de trabajo con bastante detalle. Este perfil describe los conocimientos (básicos y de apoyo), habilidades (negociación, asesoría, etc.) y valores (comportamientos) que necesitan las personas para ocupar con éxito un determinado puesto de trabajo.

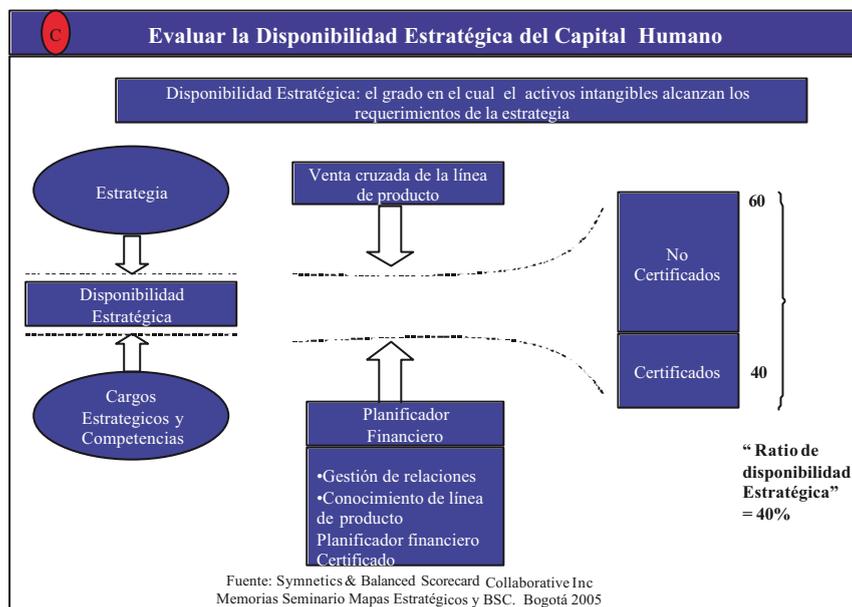
Gráfico No 41



¹⁵ John Bronson, hablando sobre capital humano en la conferencia organizada por balanced Scorecard Collaborative en Naples, Florida, el 27 de febrero de 2002.

- **Evaluar la disponibilidad de capital humano:** para esta tarea se puede recurrir a una gran cantidad de enfoques que permiten conocer el desempeño potencial de una persona. Las evaluaciones proporcionan a los interesados una clara comprensión de sus objetivos, datos significativos sobre sus actuales competencias y desempeño y un enfoque práctico para su futuro desarrollo personal.

Gráfico No 42



- **Programa de desarrollo de capital humano:** Sin la guía de un mapa estratégico, la mayoría de programas de RR. HH. tratan de satisfacer las necesidades de todos los empleados, por lo que invierten menos de lo necesario en los puestos de trabajo que realmente marcan la diferencia. Al concentrar las inversiones en capital humano y los programas de desarrollo en un número relativamente pequeño de empleados que ocupan puestos estratégicos, las organizaciones pueden lograr grandes resultados con mayor rapidez y menor costo. Cabe destacar que este modelo no ignora las

necesidades de desarrollo del otro porcentaje de empleados que no ocupa puestos estratégicos. El modelo de *valores estratégicos* parte de la premisa de que la estrategia es tarea de todos, que implica un conjunto de valores y prioridades que deben incorporarse a los objetivos y acciones de cada miembro de la organización.

El progreso para cerrar las brechas de competencias en las familias de puestos estratégicos debería ser la base para el informe sobre la disponibilidad de capital humano estratégico.

6.3.2 Disponibilidad del capital de información

La contribución del capital información es poner la información y los conocimientos a disposición de la organización. El capital información consiste en sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes de información, y al igual que el capital humano tiene valor en el contexto de la estrategia.

- **Describir el capital de información:** como se muestra a continuación el capital información consta de dos componentes: infraestructura tecnológica y aplicaciones de capital de información. La primera incluye tanto la tecnología (main frame y redes de comunicación) como la experiencia en la gestión (por ejemplo, estándares, contingencia y seguridad) requeridas para permitir la efectiva entrega y utilización de las aplicaciones de capital de información.

En conjunto, la infraestructura tecnológica más las aplicaciones de capital información forman la *cartera de capital de información*. La tarea acá es

comprender cómo planificar, establecer prioridades y administrar la cartera que respalde la estrategia.

Gráfico No 43

Descripción del Capital de Información	
Categoría capital de información	Descripción
Aplicaciones de Transformación	Sistemas y redes que cambian el modelo de negocios prevaleciente de la empresa.
Aplicaciones de Analíticas	Sistemas y redes que analizan, interpretan y comparten informaciones/conocimientos.
Infraestructura Tecnológica	La tecnología compartida y la experiencia gerencial requerida para permitir el uso de aplicaciones de capital de información.
Aplicaciones de Procesamiento de Transacciones	Sistemas que automatizan las transacciones básicas repetitivas de la empresa

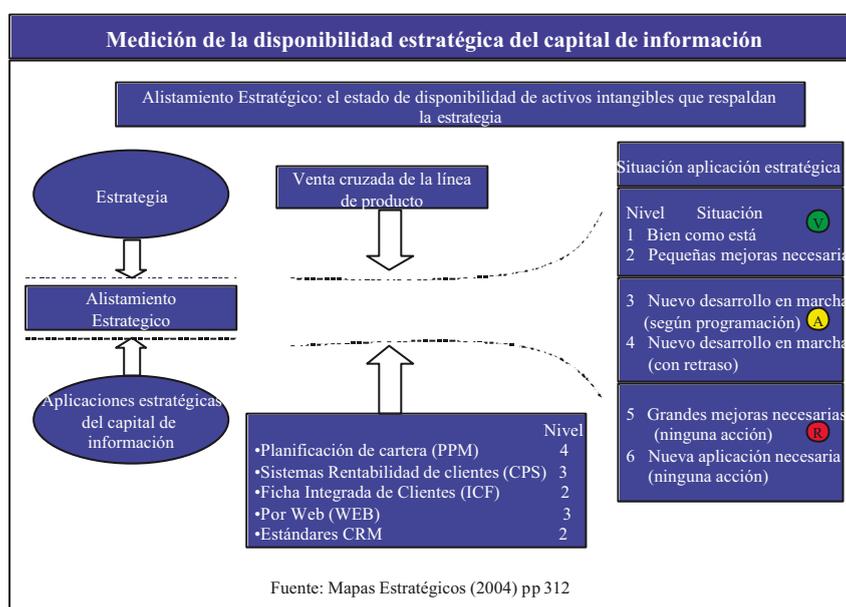
Fuente: Mapas Estratégicos (2004) pp 298

- **Alinear el capital de información con la estrategia:** Se debe asegurar que la cartera de aplicaciones del capital de información estén alineadas con los procesos internos plasmados en sus mapas estratégicos. Un papel determinante en el tema, es la estrategia de inversión de capital de información.

Para desarrollar una estrategia de inversión de capital de información se debe tener en cuenta: El nivel general de inversión en nuevos proyectos de capital de información, la combinación deseada de inversión por proceso estratégico y la combinación deseada de inversión por categoría de capital de información.

- **Medir la disponibilidad del capital de información:** Esta disponibilidad mide el grado de preparación del mismo para respaldar la estrategia. Existe un espectro de formas posibles para la medición de la cartera de capital de información, sin embargo Norton y Kaplan recomiendan una forma sencilla que consiste en un simple indicador numérico que identifica la situación de cada aplicación.

Gráfico No 44



Los niveles 1 y 2 se consideran normales y operacionales. Los niveles 3 y 4, representan nuevas aplicaciones que se han ido identificando y financiando y que están en marcha. Los niveles 5 y 6 representan las áreas de problema, se necesitan aplicaciones para apoyar la estrategia pero no se ha dado ningún paso para crear y brindar la capacidad.

- **Elaborar programa de desarrollo de capital información:** los gerentes que tienen la responsabilidad de los programas de desarrollo de capital de

información proporcionan la valoración subjetiva de este sencillo sistema de medición. Este sistema centra la atención en el proceso de desarrollo para asegurar que se están realizando los máximos esfuerzos para crear la disponibilidad estratégica.

6.3.3 Disponibilidad del capital organizacional

El capital organizacional se define como la *capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia*. El capital organizacional proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles de capital humano y de información, así como los activos físicos y financieros tangibles, no sólo estén alineados con la estrategia, sino también integrados y en funcionamiento conjunto con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Una empresa con alto capital organizacional tiene una comprensión compartida de su visión, misión, valores y estrategia, cuenta con una dirección firme, ha creado una cultura del desempeño alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento hacia arriba, hacia abajo y en toda la organización, de modo que todos sus miembros trabajen juntos y en la misma dirección.

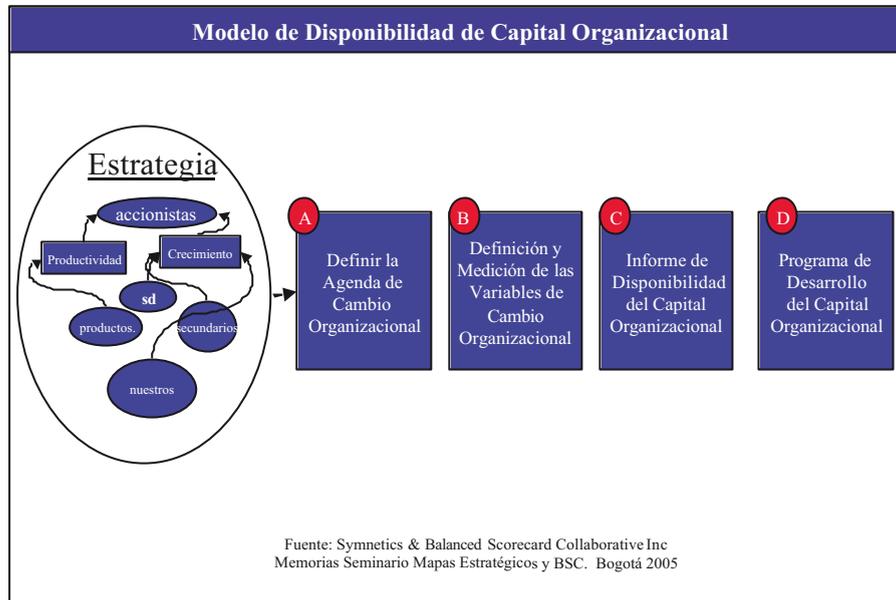
El capital organizacional, generalmente se construye con base en cuatro elementos:

- **Cultura:** la cultura refleja las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización.

- **Liderazgo:** para que el cambio tenga éxito es esencial que la totalidad de la fuerza laboral esté movilizadada y centrada en el cambio. Se requiere liderazgo, sobre todo el necesario para la gestión del cambio transformacional.
- **Alineación:** definir para todos los miembros del equipo un propósito común y una visión compartida a la vez que comprenden de que forma sus funciones personales respaldan la estrategia general. La alineación generalmente requiere dos pasos secuenciales: 1) crear conciencia (comunicación asertiva de la estrategia) y 2) establecer incentivos (recompensas por el logro de objetivos).
- **Trabajo en equipo y conocimiento compartido:** ningún activo tiene mayor potencial para una organización que el conocimiento colectivo de todos sus empleados. Las empresas utilizan hoy sistemas formales de gestión del conocimiento para generar (identificar contenidos relevantes para la organización), organizar (información estructurada), desarrollar (revisión y validación de expertos) y distribuir (accesibilidad) el conocimiento.

El mapa estratégico describe los cambios que requiere una estrategia, como nuevos productos, nuevos procesos o nuevos clientes. Estos cambios a su vez, definen *nuevos comportamientos y valores* que se requieren dentro de la fuerza laboral.

Gráfico No 45



El primer paso para el desarrollo de una estrategia de capital organizacional es definir la *agenda de cambio* resultante de una estrategia más amplia.

Los objetivos entran en dos categorías: los cambios de comportamiento requeridos para crear valor para los clientes y accionistas, y los cambios de comportamiento requeridos para ejecutar la estrategia.

En cuanto a la creación de valor, se destacan tres clases diferentes de cambios de conductas:

- **Focalización en el cliente:** ver el mundo a través de los ojos del cliente, relaciones con grupos externos que potencien la creación de valor.

- **Ser creativos e innovadores:** las empresas deben reconocer la importancia de la apertura permanente al cambio y a nuevas formas de pensar.
- **Dar resultados:** obtener resultados excelentes para todos sus grupos de interés.

En cuanto a los cambios de comportamiento relacionados con la ejecución de la estrategia, se identifican cuatro clases diferentes:

- **Comprender la misión, la estrategia y los valores:** marcar el rumbo, establecer objetivos y mantener la responsabilidad.
- **Crear conciencia de rendición de cuentas:** vinculación de la estrategia general con el desempeño personal.
- **Comunicar abiertamente:** una comunicación honesta permite el control a través de la socialización, las creencias compartidas, las normas y los valores.
- **Trabajo en equipo:** generar sinergias a través del conocimiento compartido.

Ninguna organización identifica los siete cambios simultáneamente dentro de su agenda; habitualmente identifica entre dos y cuatro de ellos que son fundamentales para la implementación de la estrategia.

El informe de disponibilidad del capital organizacional da cuenta del nivel actual de alistamiento del capital organizacional, vinculando los elementos con los objetivos

estratégicos, los indicadores estratégicos, el resultado de la medición del estado actual y la definición de la meta del estado deseado.

Por último el programa de desarrollo de capital organizacional debe incorporar los nuevos comportamientos necesarios para el cumplimiento de la estrategia. Las iniciativas para el desarrollo del capital organizacional deben ser conducidas por la agenda de cambio.

CAPITULO 7 - ANALISIS DE RESULTADOS

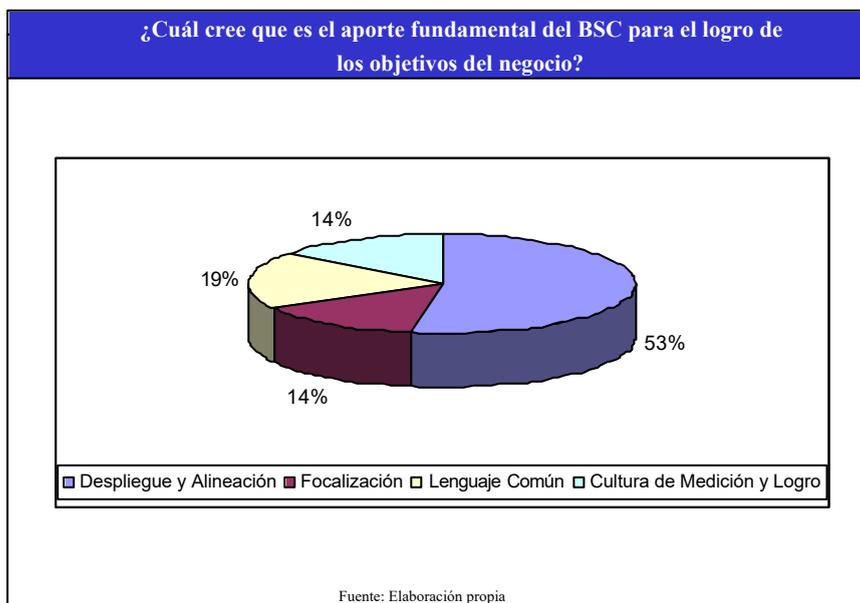
A continuación se extractan, de manera sucinta, los elementos que constituyen los principales hallazgos de la entrevista. Para ampliación de los conceptos acá resumidos se pueden consultar las transcripciones en el Anexo 4.

1. ¿Cuál cree que es el aporte fundamental del BSC para el logro de los objetivos del negocio?

Entre las respuestas de los entrevistados se resaltan los siguientes aspectos:

Como aporte fundamental del BSC se mencionan en su orden; Despliegue y Alineación 53%, la construcción de un lenguaje común 19%, Focalización 14% y el fomento de una cultura de medición y logro igualmente del 14%.

Gráfico No 46



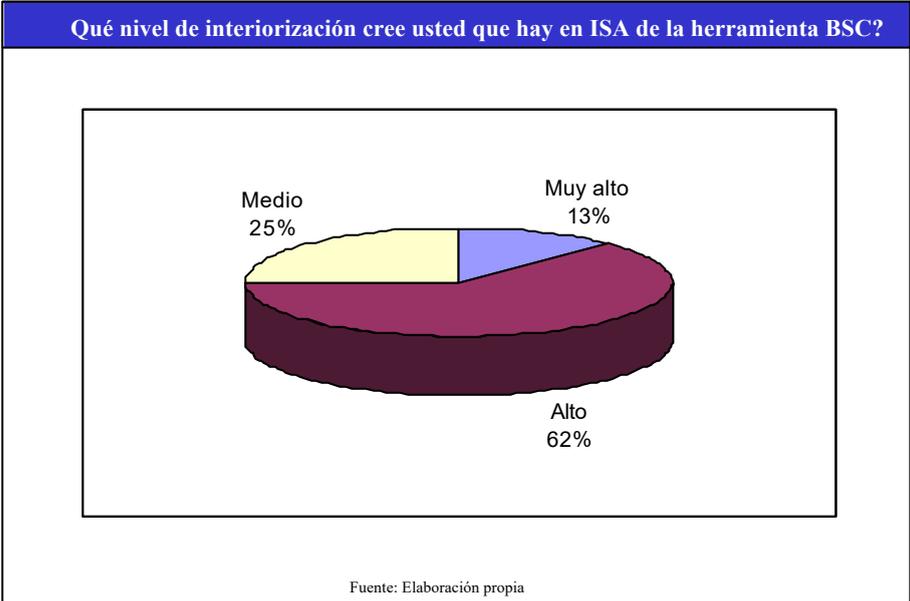
Los elementos que se destacan en las respuestas se refieren a la posibilidad de desplegar a toda la organización los objetivos, indicadores y metas con un norte o visión compartida.

Este proceso facilita la comunicación a todos los niveles y genera a través de una cultura de la medición la orientación al logro por parte de todos los participantes.

2. ¿Qué nivel de interiorización cree usted que hay en ISA de la herramienta BSC?.

El 75% de los entrevistados consideran que existe en ISA un nivel de interiorización de la herramienta entre muy alto y alto.

Gráfico No 47



Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“La interiorización del BSC en ISA ha permitido avanzar en temas como la compensación variable y la explicación del modelo de gestión en toda su dimensión a través de las cuatro perspectivas...”

“La gente esta entendiendo que finalmente esto es un ancla de la cual se derivan las acciones y que la manera de justificar o de mostrar que lo que se esta haciendo se debe hacer es mostrar que esta relacionado con los mapas estratégicos o con el Balanced”.

“Todo el mundo es coherente en decir que nuestras acciones se desprenden de una estrategia que están en un plan de desarrollo y que las medimos con indicadores en el cuadro de gestión integral”.

El 25% restante, consideran que existe en ISA un nivel de interiorización de la herramienta bajo.

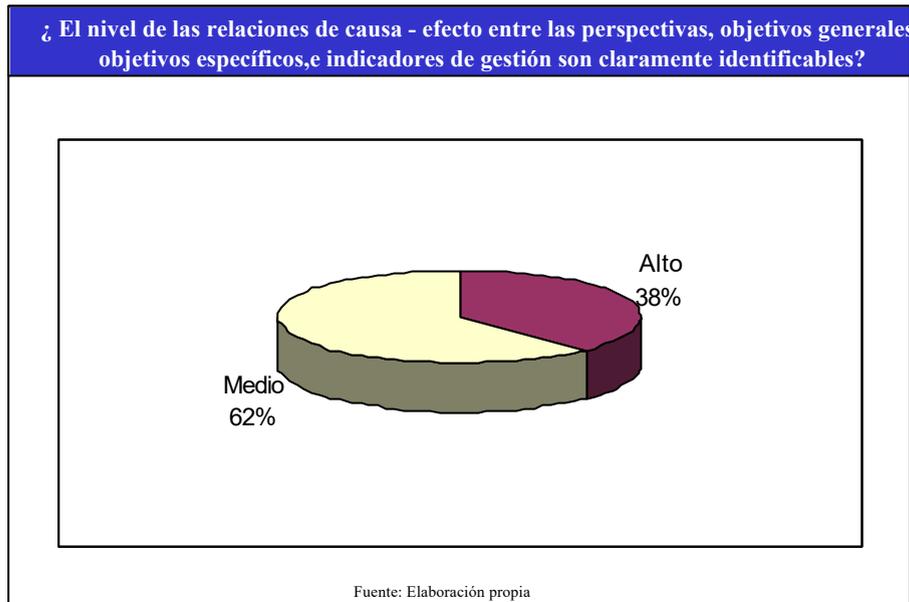
Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“Si uno le pregunta al promedio de las personas, yo creo que no tienen la concepción del Balanced como un modelo que permite una articulación de estrategia...”

“En general, para mi el personal directivo lo tiene supremamente claro, el personal analista, algunos que trabajamos en estas áreas y que nos toca trabajar con esto, ...pues yo me pregunto: un ingeniero ¿si lo tiene claro?. No estaría tan seguro”.

3. ¿El nivel de las relaciones de causa – efecto entre las perspectivas, objetivos generales, objetivos específicos, e indicadores de gestión son claramente identificables?.

Gráfico No 48



El 38% de los entrevistados consideran que existe en ISA un nivel alto de claridad de las relaciones de causa – efecto entre las perspectivas, objetivos generales, objetivos específicos, e indicadores de gestión.

Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“...pienso que la demanda que van haciendo diferentes áreas de ISA, de que realmente haya un encadenamiento y que realmente haya esa alineación, pues también es una prueba de cómo la organización ha ido entendiendo mucho mas el instrumento y la herramienta..”.

El 62% restante de los entrevistados consideran que existe en ISA un nivel medio en este t3pico.

Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“ Apenas este a3o se ha hecho un intento de encontrar relaciones entre objetivos espec3ficos de una perspectiva con objetivos espec3ficos de las perspectivas de mas arriba y digamos el ejercicio es bastante directo. Eso creo que nos va mostrando que hay cada vez mayor alineamiento en asuntos mas detallados, no solamente en los grandes enunciados”.

“La gente habla muy claramente del mapa y dice yo le quiero pegar a este objetivo o a este otro, ...de ah3 para abajo tambi3n en mejorar en comunicaci3n para aportar elementos que permitan un mejor establecimiento de relaciones de causalidad...”,

“...las personas por lo menos se ubican en un objetivo. Ahora, no se si ellos logran capturar toda la esencia de la estrategia en el mapa, pero f3cilmente la gente identifica, yo estoy en este objetivo o estoy en este o en este y sobre ese me pongo a trabajar, yo creo que en eso puede haber un mejor entendimiento de la gente”.

“A nivel de perspectiva financiera y de clientes y mercados si se ve como esa relaci3n de causa efecto, me parece que en la de productividad y eficiencia... yo a veces me pierdo...”

“...el año pasado vos lograbas el objetivo y los indicadores no daban cuenta, podías tener unos indicadores muy buenos y no estabas logrando el objetivo o las actividades que tenías asociadas las podías tener todas y no cumplías el objetivo o cumplir el objetivo y no necesariamente las actividades, es como un dato fehaciente de que la cosa no está relacionada”

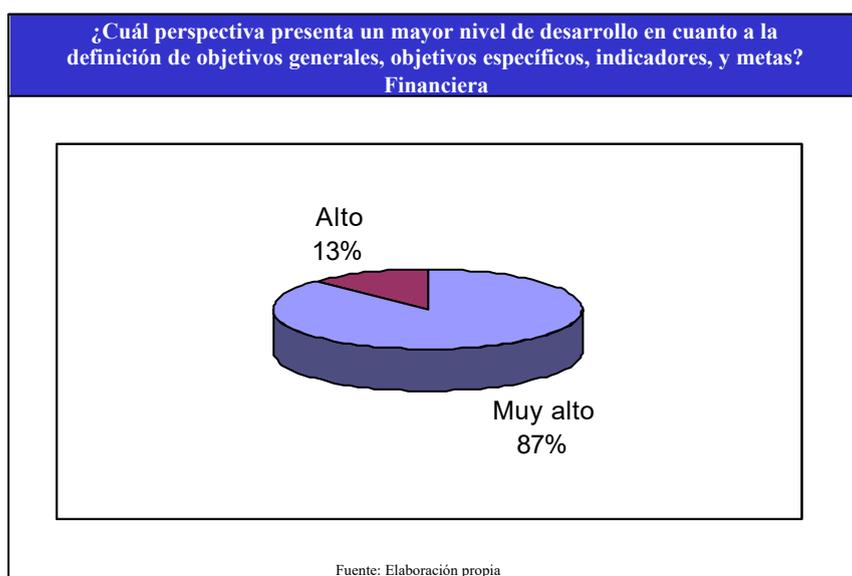
4. ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?

Califique de 1 a 5, dónde 5 es el mayor nivel de desarrollo y 1 el más bajo.

Financiera:

Un 87% de los entrevistados considera que la perspectiva financiera presenta un nivel de desarrollo muy alto y 13% alto, lo que indica que esta perspectiva presenta el mayor nivel de desarrollo en ISA.

Gráfico No 49



Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“...claramente ahí tenemos la definición de los objetivos, vibra perfectamente con la definición de los indicadores y de cómo lo estoy midiendo y a su vez con la definición de las acciones”.

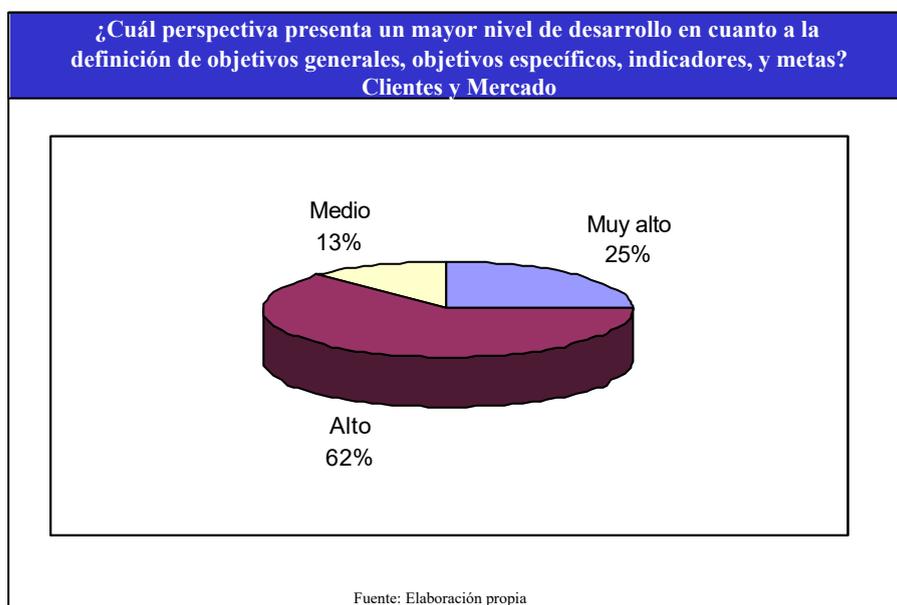
“cinco en definición de indicadores, son muy claros...”

“Financiera, me parece que es la que esta mejor. La que más madura está”

Clientes y mercado:

El 25% de los entrevistados consideran que la perspectiva clientes presenta un muy alto nivel de desarrollo, el 62% alto y el 13% restante un nivel medio de desarrollo.

Gráfico No 50



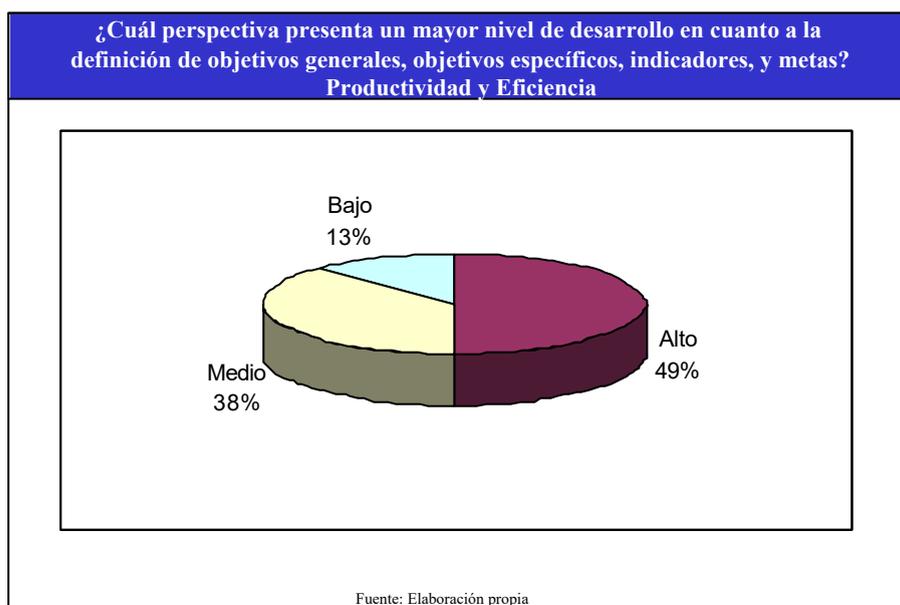
Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“Clientes, me parece que están dando unas cosas como tan genéricas, como que no están muy focalizadas”.

Productividad y eficiencia:

El 49% de los entrevistados consideran que la perspectiva de productividad y eficiencia presenta un alto nivel de desarrollo, otro 38% medio y el 13% restante un nivel bajo de desarrollo.

Gráfico No 51



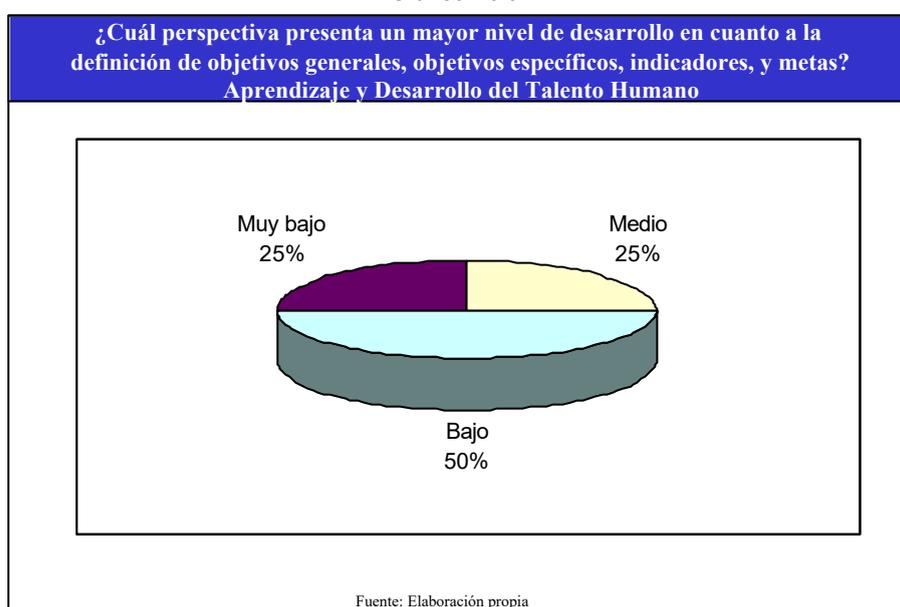
Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“...ahí ya empieza a ser mas gaseosa la relación entre lo uno y lo otro”.

Aprendizaje y desarrollo del talento humano:

Para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del talento humano, el 25% de los entrevistados consideran que presenta un muy bajo nivel de desarrollo, otro 25% medio y el 50% restante un nivel bajo de desarrollo.

Gráfico No 52



“Y en la cuarta perspectiva yo le pondría un tres en ese mismo orden de ideas por que hay digamos la brecha es mayor”.

“Y la de aprendizaje y desarrollo al talento humano pienso que esta en tres, por que?, por que hemos ido avanzando pero todavía estamos pegados de algunos indicadores...”

“... es muy difícil cuantificar realmente los logros y es muy difícil, y yo veo que todos los años ensayamos indicadores nuevos, pero no dan las señales, primero son como complicados de medir, segundo medimos es como cumplimiento de PFI pero eso no me esta midiendo a mi si la gente si se esta desarrollando, si la gente si esta incorporando como todo lo que les hemos dado”.

“En la ultima yo si vuelvo y hago la anotación, yo siento que esta pobre pero también la teoría no ha avanzado”.

5. ¿En que grado los mapas estratégicos desarrollados en ISA describen claramente la estrategia que buscan reflejar?

Gráfico No 53



El 87% de los entrevistados consideran que en un alto grado, el mapa estratégico de ISA describe claramente su estrategia.

Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“Realmente uno encuentra que en los objetivos estratégicos de las perspectivas uno y dos somos mas o menos estables a lo largo de los años lo que muestra que ahí está el corazón de la estrategia...”

“En este momento alto, por que hemos ido mejorando, en años anteriores era medio, por que en algún momento pues, yo lo veía como mi posición personal, como que salían una serie de acciones y a veces como que las ligábamos como a la fuerza, sin que necesariamente ese fuera el camino a recorrer...”

“Los mapas como tal, yo creo que es alto, yo creo que uno es capaz de dilucidar la estrategia de los mapas, diría pues que hay una buena medida...”

El 13% restante de los entrevistados consideran que en un grado medio el mapa estratégico de ISA describe claramente su estrategia.

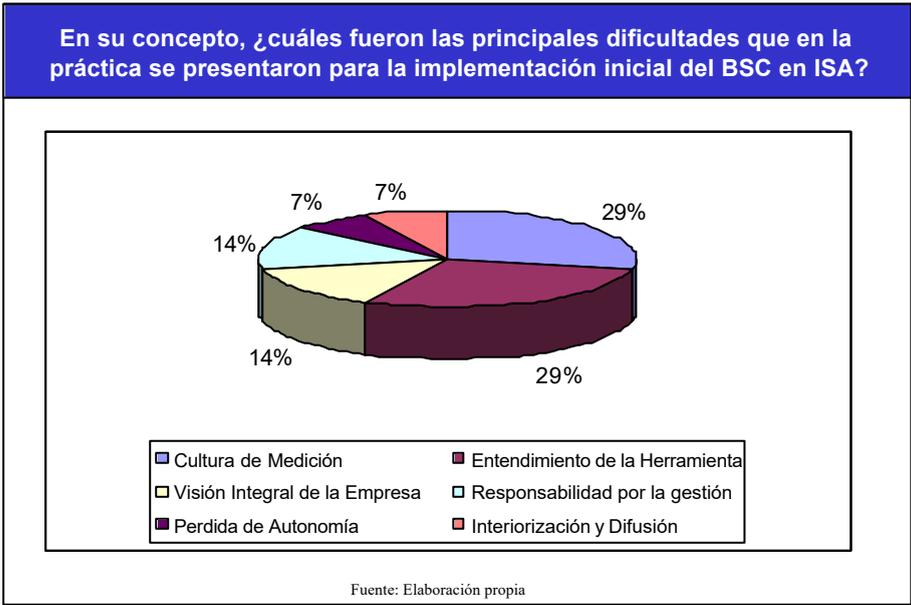
Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“... por que uno ve otros mapas estratégicos y rápidamente sabe cual es la estrategia de la compañía, aquí a uno le toca hacer un ejercicio por que le apunta como a todo y entonces uno ve que el mapa estratégico le apunta a la eficiencia, le apunta al crecimiento, pues y son todo los elementos de negocio, entonces usted no logra de ahí descifrar claramente que hay un elemento difrenciador...”

6. En su concepto, ¿cuáles fueron las principales dificultades que en la práctica se presentaron para la implementación inicial del BSC en ISA?

En el proceso de implementación de la herramienta los entrevistados se identificaron como principales dificultades la implantación de una cultura de medición 29%, la organización no hacía seguimiento a todos los aspectos de la gestión empresarial y se limitaba al seguimiento de indicadores financieros y técnicos del negocio. El BSC exigió la definición y seguimiento de indicadores de otras perspectivas de gestión y le asignó responsables directos a los mismos. Lo anterior generó bastante resistencia.

Gráfico No 54



Entendimiento de la herramienta 29%. La implantación de un modelo nuevo generó resistencia al interior de la organización, el proceso de aprendizaje de la herramienta y su despliegue a toda el personal es una tarea que aún no se ha podido terminar.

Visión integral de la empresa 14%. Este elemento se refiere a la mirada parcial, por departamentos, que tenían algunas áreas dentro de la organización, no se veía la gestión integralmente. El BSC permitió visualizar las interrelaciones y los apoyos en la consecución de los objetivos de forma más integral, más de proceso.

Responsabilidad por la gestión 14%. De nuevo, el quehacer empresarial no tenía responsables directos y visibles en todos los temas. La definición de estas responsabilidades creó reticencia frente a la aplicación de la herramienta.

Perdida de autonomía 7%. Al desarrollarse un proceso de direccionamiento estratégico, la planeación de cierta manera se centralizó, lo anterior hizo que muchas personas perdieran su autonomía en cuanto a la definición de sus acciones, presupuestos, metas, etc.

Interiorización y difusión 7%. Este es un proceso de repetición y comunicación, es aprendizaje permanente y persistencia para que la organización interiorice y entienda la estrategia empresarial e identifique su contribución al logro de la misma.

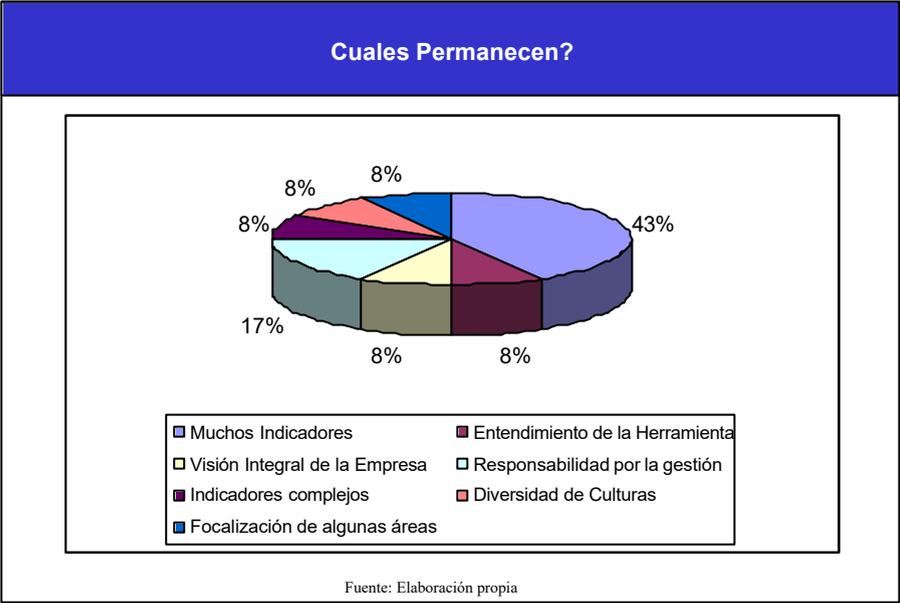
Cuales permanecen?

Los entrevistados resaltan como problemáticas vigentes del BSC en ISA que:

Existen muchos indicadores 43%. No toda la organización tiene claridad de la herramienta 8%. Existen áreas que aún tienen una visión segmentada de la organización y no la conciben como un proceso 8%. Hay una discusión vigente en cuanto a lo gestionable o no gestionable de un indicador lo que crea problema

para la definición de los responsables 17%. La cultura de ISA premia la complejidad frente a lo simple 8%. Existe diversidad intracultural lo que hace que la lectura de la estrategia no sea homogénea en la organización 8%. Finalmente se menciona que algunas áreas no están focalizadas y pretenden gestionarse independientemente 8%.

Gráfico No 55



7. ¿En general, cuáles considera son los beneficios y costos derivados de la aplicación del BSC en ISA durante los últimos años.

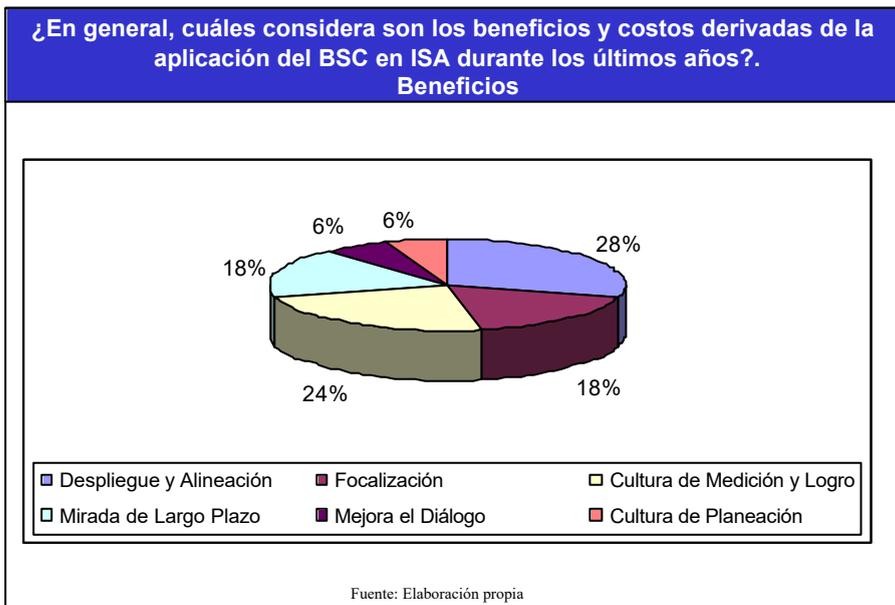
Entre las respuestas de los entrevistados se resaltan los siguientes aspectos:

Beneficios:

Facilita el despliegue y la alineación 28%, esto es, la disponibilidad de un instrumento de gestión que permite que toda la organización conozca la estrategia y cuáles son los indicadores que la están midiendo.

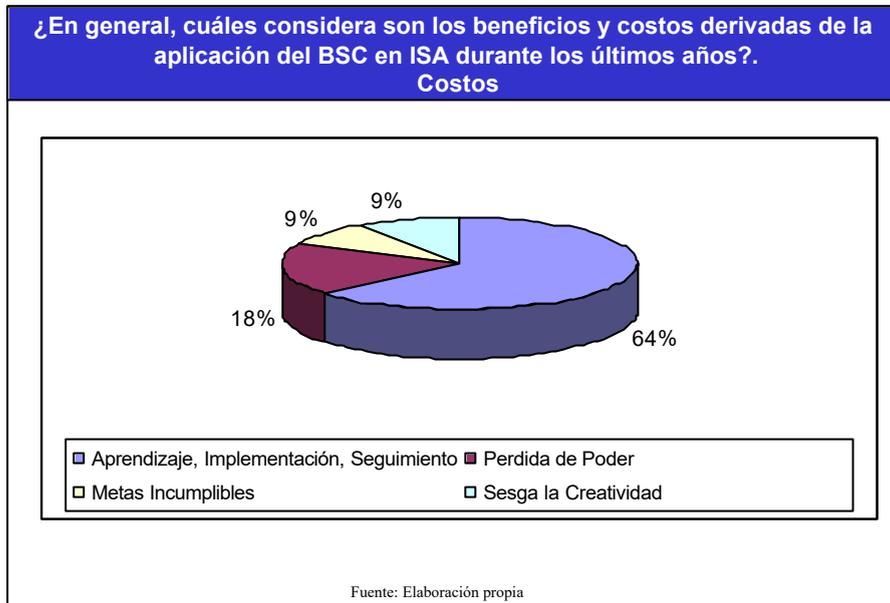
Focaliza en un norte común 18%. Propicia una cultura de medición y una orientación al logro de los participantes 24%. Le posibilita a la organización una mirada de largo plazo 18%. Mejora el diálogo a todos los niveles de la organización 6%, y finalmente, genera una cultura de planeación estratégica 6%.

Gráfico No 56



Costos:

Gráfico No 57



Entre los costos se destaca:

Los costos naturales de todo proceso de aprendizaje (Implementar, mantener y administrar una herramienta), en términos de recursos físicos, gente, sistemas, capacitación, despliegue, construcción de los indicadores y seguimiento 64%.

Los costos políticos, en términos de poder, autonomía y relacionamiento, por el achatamiento de la estructura organizacional 18%.

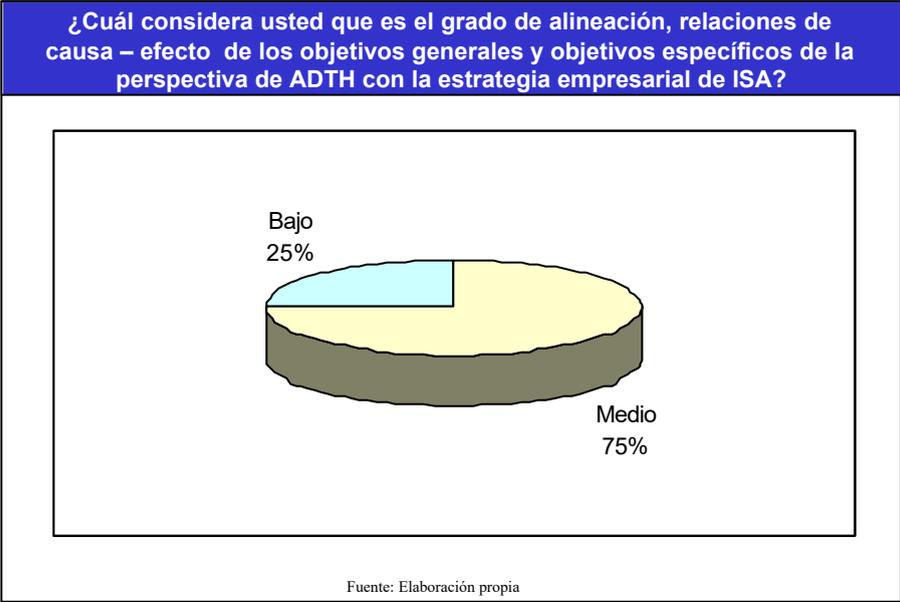
La falta de claridad en la definición de objetivos y metas incumplibles crea una sensación de desesperanza de las cosas, lo que genera desconfianza y falta de compromiso con la organización 9%.

La existencia de un sistema de medición tan numérico, que pretende ser exacto, puede tener efectos en la creatividad de la gente 9%.

II. Activos Intangibles¹⁶. Objetivos indicadores y metas que hacen parte de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo del talento Humano -ADTH.

8. ¿Cuál considera usted que es el grado de alineación, relaciones de causa – efecto, de los objetivos generales y objetivos específicos de la perspectiva de ADTH con la estrategia empresarial de ISA?

Gráfico No 58



¹⁶ Se entiende por activos intangibles los definidos por ISA como; **Capital humano**: comprende tanto las competencias actuales (habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas), como también la capacidad de aprender y de innovar de las personas y equipos de ISA. **Capital estructural**: conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización. Es además conocimiento que puede ser reproducido y compartido rápidamente. **Capital relacional**: comprende las formas de relación de ISA con los agentes del entorno (lealtad de clientes, capacidad de ventas, capacidad de negociación y trabajo en equipo, entre otros).

El 75% de los entrevistados considera que el grado de alineación al interior de los mapas estratégicos de ISA es medio.

Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“...todavía la conectividad entre la cuarta perspectiva y las demás perspectivas para lograr los resultados, no es muy clara, ..., si usted no es capaz hoy de decir, hombre, si yo logro inducir un poquito, si presiono un poquito más esta característica particular de uno de los capitales yo logro mejorar en qué, sino que hay una cosa como muy intuitiva”

“...tenemos que esforzarnos mucho más para que podamos identificar cuales son las verdaderas competencias nuestras, de ISA, es decir, las competencias organizacionales cuales son? y esas competencias están compuestas de qué?, una competencia es el resultado de una combinación de muchas cosas”.

El 25% restante considera que el grado de alineación al interior de los mapas estratégicos de ISA es bajo.

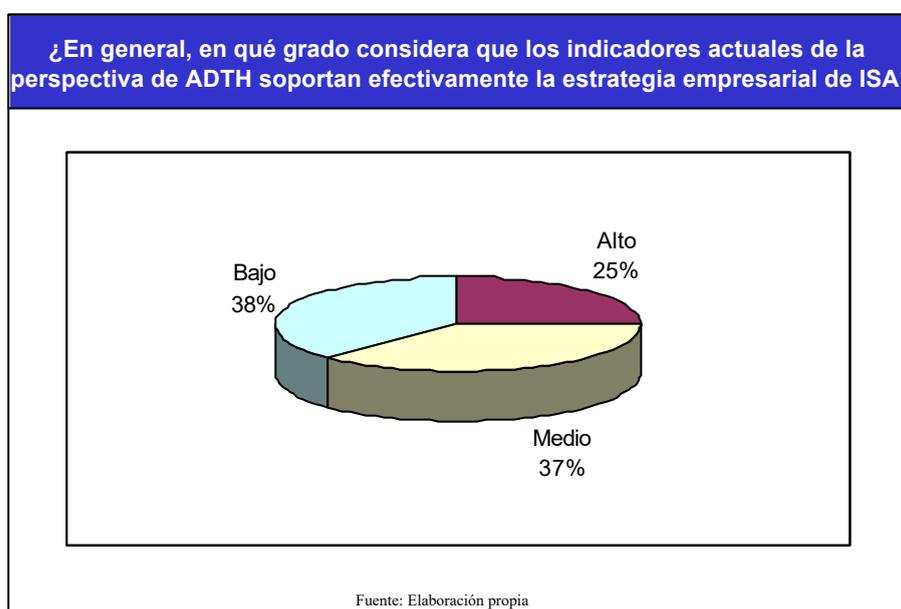
Algunas de las opiniones que sustentaron este resultado son:

“... aquí seguimos trabajando formación los de formación, sobre un trabajo de selección de carrera, trabaja carreras, no hay una integración que siempre lo hemos dicho, ó sea, hemos hablado mucho pero no hay evidencias que permitan evidenciarlo”.

“...para mí, no nos está dando las señales y no nos está como diciendo realmente, pues no lo veo como tan alineado con la estrategia”.

9. ¿En general, en qué grado considera que los indicadores actuales de la perspectiva de ADTH soportan efectivamente la estrategia empresarial de ISA?

Gráfico No 59



El 38% de los entrevistados considera que los indicadores actuales de la perspectiva de ADTH soportan en un grado bajo la estrategia corporativa. Un 37% considera que en grado medio y 29% que en grado alto.

Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultado son:

“...creo que le falta mayor grado de efectividad, por que hoy no tenemos claro cuales son los elementos movilizados de la estrategia de largo plazo”.

“...no hemos sido tan claros de tomar las decisiones de procesos o de formación que se necesitan sino que hemos sido como muy generales, intentando como abarcar muchas cosas al tiempo por lo tanto los indicadores son igualmente muy generales”.

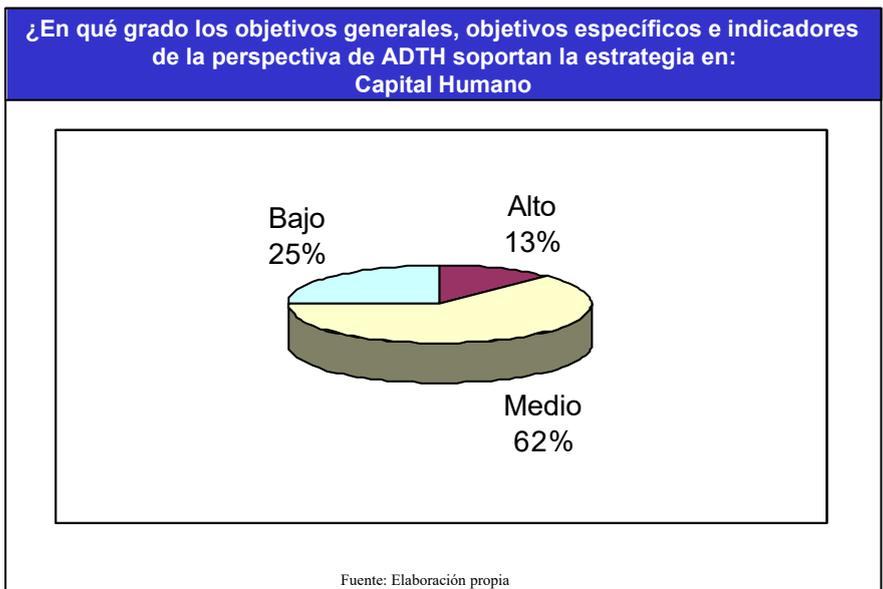
“... me parece que esa perspectiva, que es lo que apalanca todo lo otro, no le hemos dado la importancia que se merece, sobretudo en el de capital humano...si queremos ser tan buenos como estamos diciendo tenemos que darle más a esa perspectiva”.

“...creo que en la perspectiva tenemos todas las cosas, pero hay que plantear ordenamiento para que su comprensión sea muchísimo mas directa, mas clara”.

10. ¿En qué grado los objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de la perspectiva de ADTH soportan la estrategia en:

Capital Humano:

Gráfico No 60



El 62% considera que los objetivos generales, específicos y los indicadores del capital humano soportan en grado medio la estrategia corporativa. Un 25% considera que en grado bajo y un 13% que en grado alto.

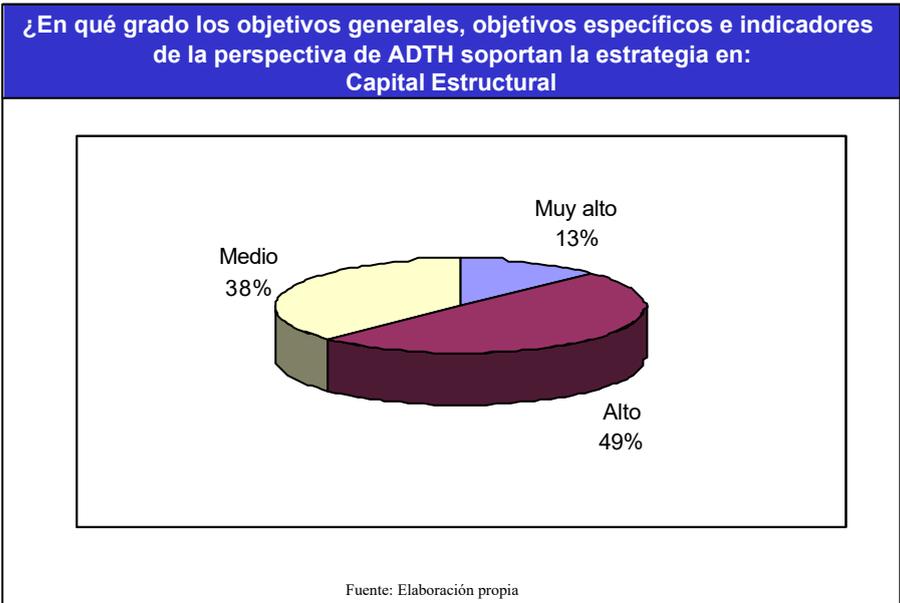
Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultado son:

“...se ha avanzado mucho en los elementos de cuales son los cargos, cuales son las competencias que necesita cada uno de esos cargos, cuales son los niveles de esas competencias, que se necesita el cargo y que se tiene la persona..., lo que pasa es que en este momento la medición de esas competencias no se han realizado...”

“El nivel de qué tan deliberadas son las acciones que realizamos, ahí es dónde yo tengo dudas todavía hay un desarrollo medio alto”

Capital Estructural:

Gráfico No 61



El 49% considera que los objetivos generales, específicos y los indicadores del capital estructural soportan en grado alto la estrategia corporativa. Un 38% considera que en grado medio y un 13% que en grado muy alto.

Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultados son:

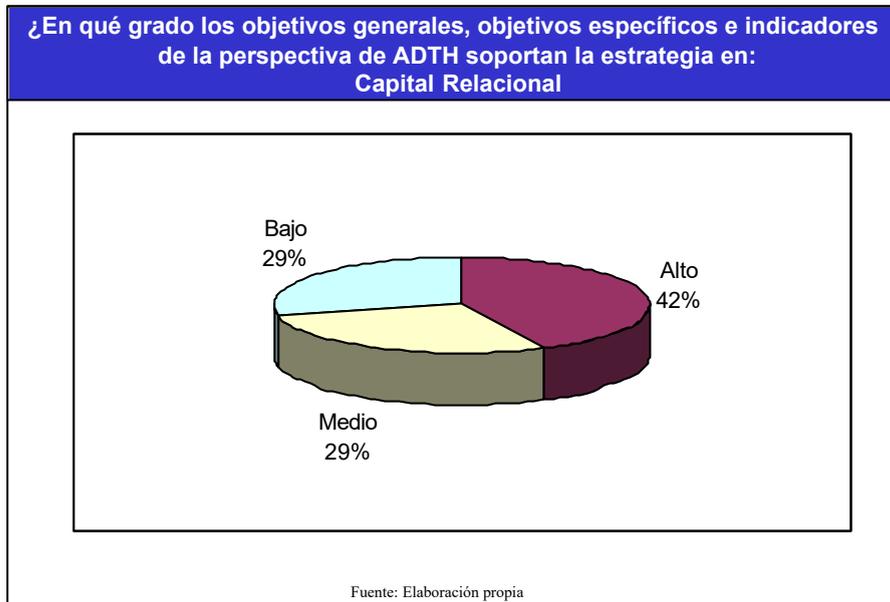
“...hay mucho conocimiento que reside en los sistemas de información, de hecho cuando se dio el tema de jubilación anticipada parte del trabajo que se derivó para nosotros fue recuperar el conocimiento inmerso en los sistemas de información...y en temas tan relevantes como diseño de líneas, diseño de subestaciones, cálculos de estructura, pues que son elementos críticos de negocio, entonces, yo diría que si la empresa no hubiera tenido esto sistematizado hubiera perdido la oportunidad de recuperar ese conocimiento”.

“...nosotros estamos midiendo la capacidad de la empresa para convertirse en una empresa reconfigurable, y eso para mí es un marcador y un indicador fundamental de cual debe ser el desarrollo, no solo de ISA sino de un grupo empresarial en esos aspectos y que no son todos aspectos digamos tangibles, que también hay muchos aspectos intangibles que es lo más difícil muchas veces de lograr alinear”.

“...en eso se ha avanzado más, muy jalonado obviamente por la claridad que se tiene en los procesos, yo creo que el proceso es muy claro...”

Capital relacional:

Gráfico No 62



El 42% considera que los objetivos generales, específicos y los indicadores del capital relacional soportan en grado alto la estrategia corporativa. Un 29% considera que en grado medio y otro tanto que en grado bajo.

Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultados son:

“Alto. Si, Definitivamente la empresa la buscan como referente, siempre y cuando habla de la empresa o se presenta como la empresa y abre puertas donde quiera. Eso quiere decir que tienen muy buen capital relacional”

“Todavía se va muy al azar, las iniciativas, yo creo que esta en un punto medio”.

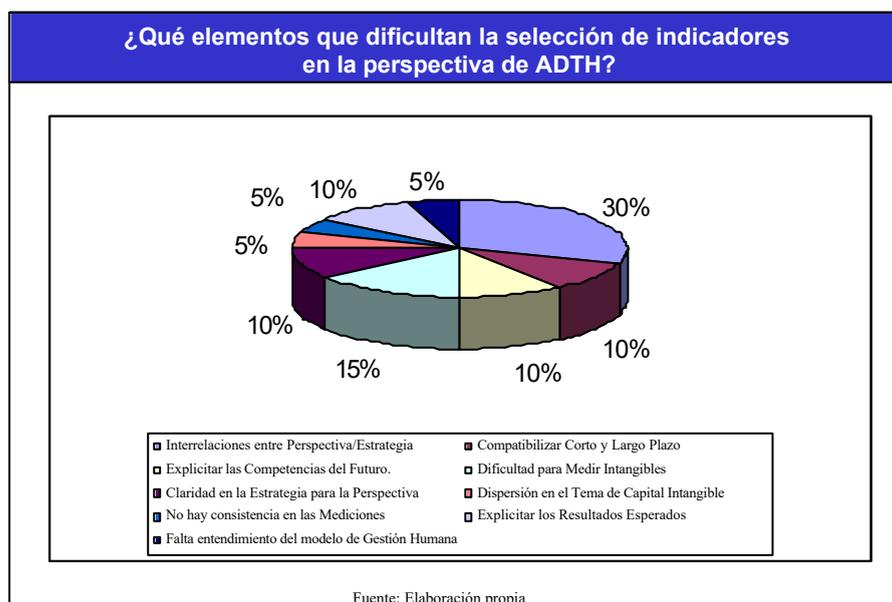
“...un nivel bajo, por que, si bien pasadas algunas acciones y mediciones que tiene que ver con clientes, creo que excepto ese, los demás no están bien representados”.

11. ¿En qué grado cree y por qué, que los siguientes elementos dificultan la selección de indicadores en la perspectiva de ADTH?

Nota: En el desarrollo de las entrevistas se evidenció una falla en la formulación de la pregunta. La falla consistía en que los elementos identificados en el diagnóstico del investigador limitaban la opinión de entrevistado, entonces se optó por dejar la pregunta abierta.

Por lo tanto se les pidió a los entrevistados identificar, de forma general, qué elementos dificultaban la selección de indicadores en la perspectiva de ADTH

Gráfico No 63



Como dificultades para definir indicadores en la perspectiva de ADTH se destacan:

No hay claridad en las relaciones de causalidad entre la perspectiva y la estrategia empresarial 30%.

Hay dificultades para definir objetivos de corto plazo y metas de más largo plazo 10%.

No se han explicitado las competencias que requiere la organización en el futuro, falta acuerdo al respecto 10%.

Dificultad para medir activos intangibles 15%.

No existe una estrategia clara para la perspectiva 10%.

El tema del capital intangible es un tema disperso en la organización 5%.

Consistencia en las mediciones, no hay historia de los indicadores 5%.

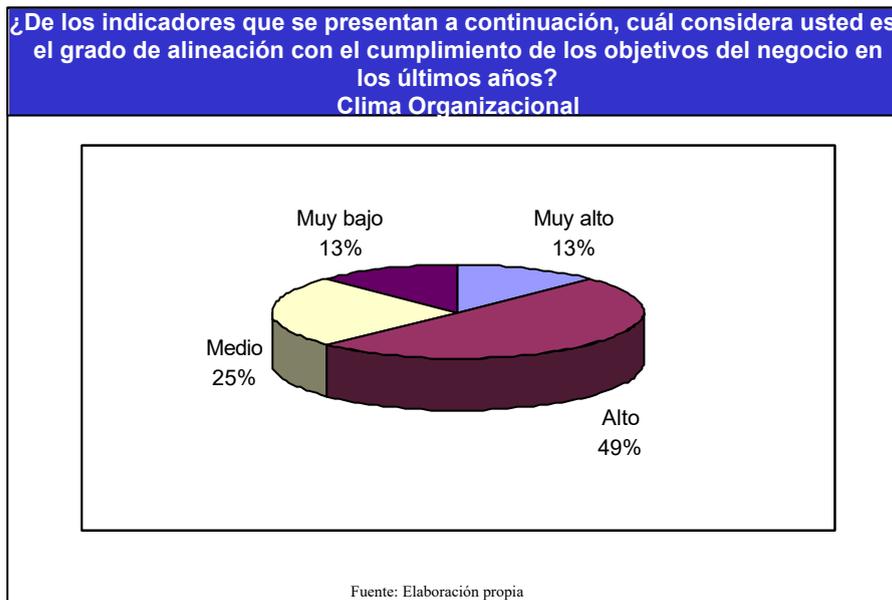
Claridad en los resultados esperados en la perspectiva (el seguimiento se hace a el "medio" y no al resultado).10%.

Falta entendimiento del modelo de gestión humana al interior de ISA 5%.

12. ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?

Clima Organizacional:

Gráfico No 64



El 49% considera que el grado de alineación del indicador de clima organizacional con el cumplimiento de los objetivos del negocio es alto, 25% medio, muy alto 13% y otro tanto por ciento muy bajo.

Cabe resaltar en este punto la divergencia de percepciones frente a este indicador.

Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultado son:

“Para mi muy alto, para mi el clima es como un termómetro de la organización en su totalidad...”

“...creo que medirlo y darle a la gente la oportunidad de que al momento de la medición se exprese y muestre si hay grandes conflictos de relacionamiento tiene esa ventaja de que de alguna manera fuerza a las directivas a que haya un clima digamos que permite el trabajo en equipo y una discusión más abierta, yo creo que ese es importante, yo le pondría alto”.

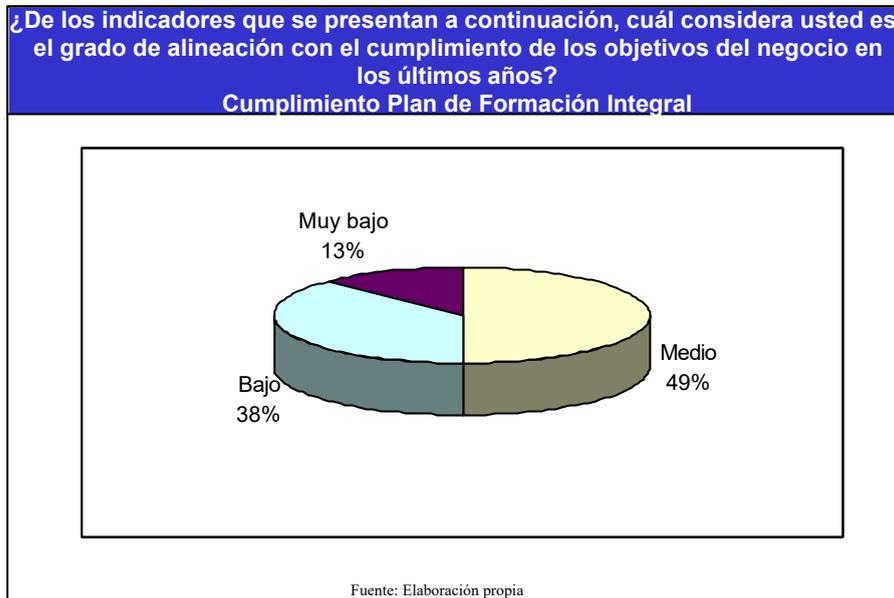
“Yo pensaría que si lo apoya, en valor medio, pero es un indicador de bulto, hay indicadores de bulto y hay indicadores de estrategia, si a mi me preguntan para mi ese es el indicador multivitaminico, hombre si yo creo que todas las variables de clima están bien, esta empresa, la gente se la mete , pero eso es muy intuitivo”.

“...no son los indicadores de cara a la construcción de largo plazo, entonces hay ya tenemos una desviación, que entonces uno dice es alineado frente a la estrategia? pues no, por que es el termómetro es para saber si estoy aliviada, pero no son los que me permiten como jalonar la organización hacia el futuro.... En este sentido todos serían muy bajos”.

Cumplimiento Plan de Formación Integral:

El 49% considera que el grado de alineación del indicador de cumplimiento plan de formación integral con el cumplimiento de los objetivos del negocio es medio, 38% bajo, y el 13% restante lo considera muy bajo.

Gráfico No 65



Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultado son:

“Que veo yo que en este año eso ha cambiado un poquito por que ya se está haciendo de una manera muchísimo más consciente, teniendo en cuenta los cargos y las competencia que debe desarrollar según la estrategia, por que ya se tiene es una alineación, ya pudimos alinear el capital organizacional, vamos a medir esas brechas al capital humano, entonces eso va a permitir que a futuro ese indicador me pueda decir verdaderamente como estoy yo cerrando brechas”.

“Yo a ese le pondría un nivel medio, no creo que sea tan importante y la razón es la siguiente...ahí hemos medido a veces horas de capacitación, número de temas, no necesariamente hay una correspondencia uno a uno entre lo uno y lo otro, mejor dicho, presupone que el plan de formación está bien elaborado que

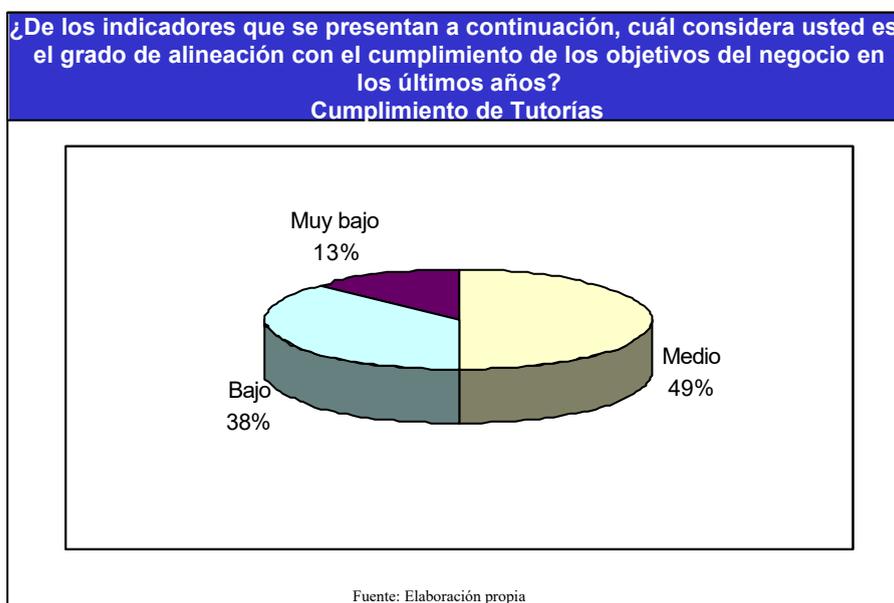
realmente le estoy pegando a lo que necesito y en algunos temas la cosa no es tan clara”.

“...yo para qué estoy capacitando la gente, para mejorar su productividad, y entonces mido sí, las horas, las horas que la gente se sentó a recibir clase, pero no estoy midiendo si sí aprendieron, sino aprendieron, no se si uno pudiera medir eso, cierto, pero en ultimas sí, estoy midiendo que cumplí algo pero no el resultado”.

“Por eso ese no es el indicador que esta alineado, o sea el hecho que yo cumpla una horas de formación, no me indica que estoy alineado, entonces yo pienso que ese indicador no va”.

Cumplimiento de tutorías:

Gráfico No 66



Al igual que el indicador de plan de formación, el 49% considera que el grado de alineación del indicador de cumplimiento de tutorías con el cumplimiento de los objetivos del negocio es medio, 38% bajo, y el 13% restante lo considera muy bajo.

Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultados son:

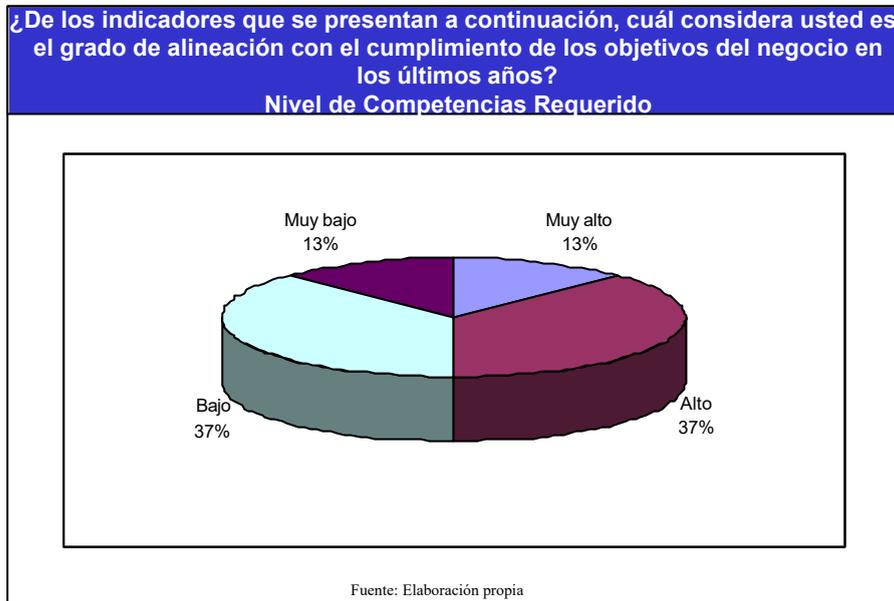
“Las tutorías van muy enfocadas al tema de la razón de ser del puesto de trabajo frente a la estrategia por que le pega de manera importante y es un elemento de alineación.... Yo le daría un punto medio también”.

“...si la tutoría se desarrolla de una manera efectiva, en tener en cuenta los factores humanos de cada uno y los factores técnicos, se haría algo, como se han logrado yo creo que es bajo, pero si se toma este instrumento como un verdadero instrumento de alineación, tendría un poder muy alto...”

“Tutorías para mi puede ser uno de los grandes indicadores, pero tiene que ser planteado en una forma diferente..., por que es realmente la asimilación de la gestión humana por parte del directivo, pero no que la vea como una labor completamente aparte, sino que tiene que estar integrada en el trabajo diario...”

Nivel de competencias requerido:

Gráfico No 67



El 37% considera que el grado de alineación del indicador de nivel de competencias requerido con el cumplimiento de los objetivos del negocio es alto, 37% bajo, 13% muy alto y otro 13% lo considera muy bajo.

Al igual que el indicador de clima organizacional, las respuestas sobre este indicador son bastante divergentes, encontrando opiniones desde muy alto hasta muy bajo.

Algunas de las opiniones que sustentaron estos resultado son:

“ Bueno yo creo que eso es alto y eso es lo que se esta tratando de hacer, de que miramos según la estrategia cuales son las competencias que requiero y por eso

es que con estos resultados, yo voy a configurar los planes de formación y voy a acompañar las tutorías”.

“...pongámonos de acuerdo aquí explícitamente cuales son las competencias que tenemos en ISA. Y ni siquiera estamos de acuerdo, por que algunos por ejemplo hablan de que es que ISA tenemos que saber de sistemas de potencia y dicen eso abiertamente y otros dicen no, eso hace rato que ya no se necesita, entonces la pregunta es cuál es?”.

“... yo le pondría bajo por que es que hemos tenido varias definiciones de que es el nivel de competencias requerido y realmente no ha estado muy claro cuales son las competencias técnicas, nos hemos centrado mucho en las competencias humanas pero descuidando las técnicas, eso... ahí hay mucho que trabajar todavía”.

13. ¿Cuáles considera son los avances y las limitaciones que se han presentado en los últimos años para la medición de la perspectiva de ADTH en ISA?.

Avances:

Entre los avances en la perspectiva se destacan:

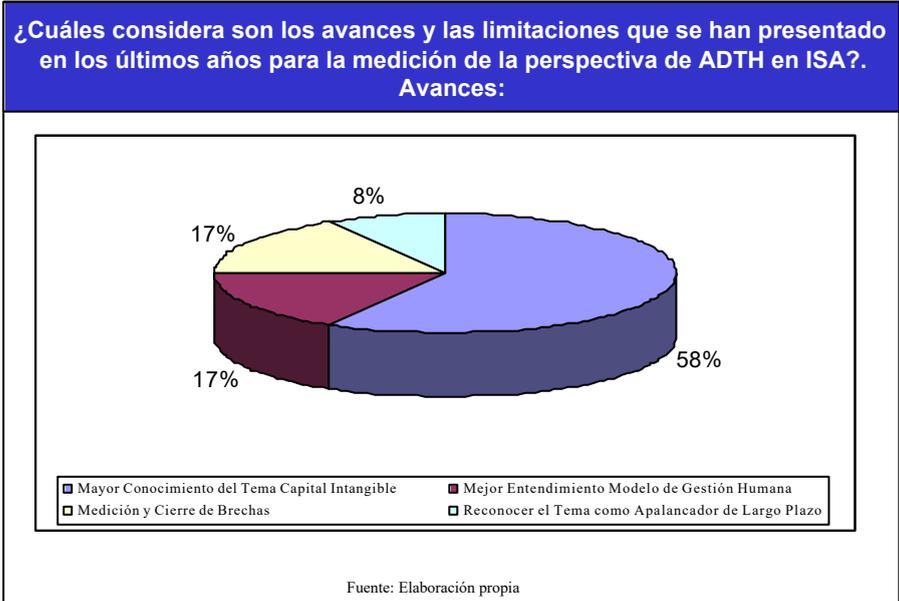
En general un mayor entendimiento y permanente inquietud por explorar mejoramientos en el tema del tema del capital intangible 58%.

Se ha desarrollado un modelo de gestión humana más coherente con los objetivos estratégicos que permite identificar más claramente los requerimientos de la organización en esta perspectiva 17%.

La organización ha avanzado en el tema de medición y cierre de brechas en el tema de capital intangible 17%.

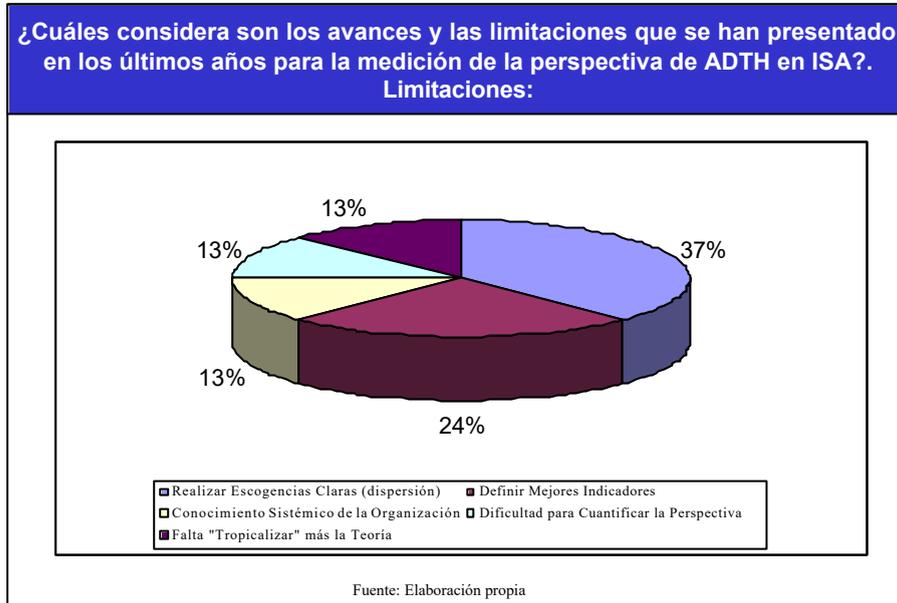
Un mayor entendimiento de que donde se construyen las verdaderas capacidades que permiten finalmente lograr los resultados de largo plazo del negocio están en la cuarta perspectiva, esto es, reconocer la perspectiva como apalancador de los resultados del futuro 8%.

Gráfico No 68



Limitaciones:

Gráfico No 69



Entre las limitaciones del tema se destacan:

Falta acuerdo en la definición de cuales son las competencias esenciales del negocio y en hacer unas escogencias claras que nos permitan profundizar en los temas de la perspectiva 37%.

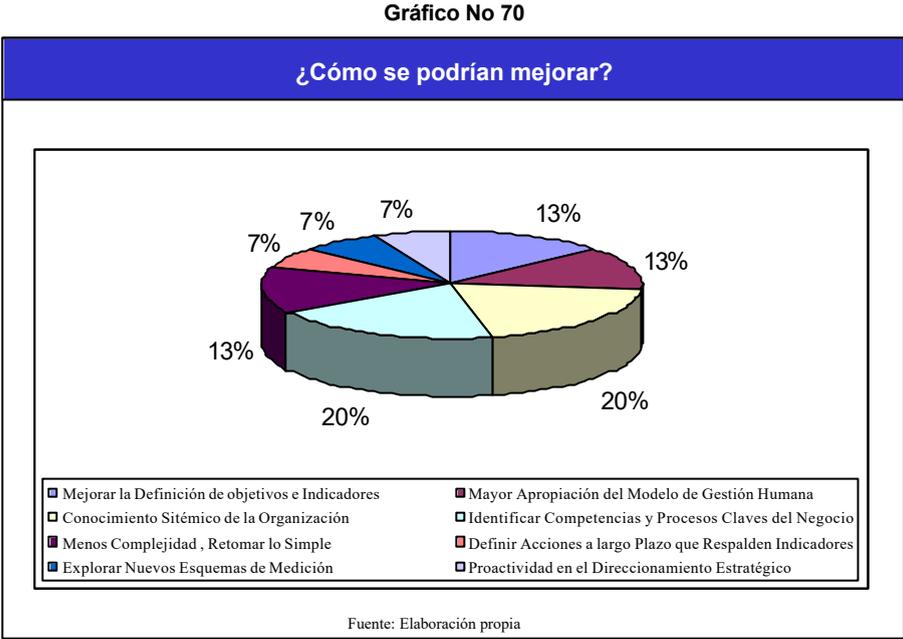
Identificar mejores indicadores, más simples y amigables, que además muevan a la gente 24%.

Falta un conocimiento más sistémico de la organización por gran parte del personal 13%.

Dificultad para medir la perspectiva 13%.

Hay que adaptar los modelos a la realidad empresarial, “tropicalizar” la herramienta 13%.

14. ¿Cómo se podrían mejorar?



Entre los aspectos a mejorar se resaltan:

La definición de objetivos e indicadores 13%.

La apropiación por parte de todos los empleados de ISA del modelo de gestión humana 13%.

El conocimiento sistémico de la organización por parte de todos sus integrantes 20%.

Identificar de manera conjunta los procesos claves y las competencias diferenciadas del negocio de tal manera que nos focalicemos en esas pocas cosas que nos hacen diferentes 20%.

Retomar lo simple, y reevaluar nuestra cultura de exaltar lo complejo 13%.

Definir acciones de más largo plazo que respalden el cumplimiento de los indicadores 7%.

Buscar alternativas innovadoras para la medición de esta perspectiva 7%.

Ser más proactivos en la definición de objetivos e indicadores en el direccionamiento estratégico 7%.

CAPITULO 8 - SINTESIS y RECOMENDACIONES

8.1 Síntesis

Como síntesis de este trabajo se resaltan los principales elementos identificados en el diagnóstico personal y en la entrevista. Los elementos a resaltar deben dar cuenta de las ventajas y desventajas de la aplicación del BSC en ISA, colocando énfasis en la perspectiva de ADTH.

El desarrollo de este capítulo se hace sobre tres estadios de evaluación de la aplicación de la herramienta en ISA. Primero, el diseño de la herramienta, segundo, el uso y tercero, la cultura que se requiere para su implementación.

Diseño de la herramienta:

El desarrollo del BSC en ISA surge como respuesta a una necesidad empresarial de una herramienta que permitiera un seguimiento más integral a la estrategia empresarial y al cumplimiento de la visión.

Cabe destacar que el BSC es una herramienta en la que se materializa el proceso de direccionamiento estratégico empresarial, lo que permite relacionar, a través de relaciones de causalidad, diferentes perspectivas de gestión; financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y planear sus objetivos en diferentes horizontes de tiempo.

El proceso de diseño de la aplicación de la herramienta es fundamental para el éxito en su aplicación, se puede decir que de este proceso depende en gran medida que la estrategia sea entendida por todos los niveles de la organización.

De la capacidad de identificar claramente las relaciones de causa efecto entre perspectivas, objetivos e indicadores del BSC, depende la efectividad en su implementación.

En el diseño, se requiere que los participantes tengan un gran conocimiento teórico y práctico de la herramienta además de una visión integral de la empresa, sus negocios y áreas de apoyo, de tal suerte, que se fortalezca la comprensión del modelo de causalidad y ayude a la gente a ubicarse en que lugar de la estrategia esta su contribución directa e indirecta.

Adicionalmente, el diseño de la herramienta, debe estar acompañado de una buena definición de indicadores, que como su nombre lo dice, realmente indiquen el estado de desarrollo de lo que se quiere medir dejando muy claro los resultados esperados.

Para la perspectiva de ADTH no hay tanta claridad en cuanto a la definición de objetivos y metas y su relación con las demás perspectivas. Si bien se resalta la contribución de la perspectiva en el desarrollo de algunos temas, como la política de gestión humana, se evidencia en las entrevistas que el tema del capital intangible está diseñado en ISA de manera muy general y poco focalizado.

El objetivo fundamental en la etapa de diseño de el BSC de una organización, es que su BSC o su estrategia sea diferenciable de otra cualquiera, pues su propósito

fundamental es focalizar en las competencias distintivas del negocio, lo que la hace diferente, exitosa y difícil de imitar, es comunicar lo que le permite estar un paso adelante, en este sentido, cada BSC debe estar cargado de esa particularidad que potencia la ventaja competitiva de la organización.

De las opiniones extractadas de las entrevistas y el diagnóstico, se pueden resaltar varios elementos que apoyan las afirmaciones anteriores:

- El aporte fundamental del BSC a ISA es la contribución al despliegue de la estrategia a toda la organización de los objetivos indicadores y metas con un norte o visión compartida.
- El BSC facilita la comunicación a todos los niveles de la organización.
- El BSC sirve de catalizador, pues ha permitido que en toda la organización se tenga claro que las acciones o indicadores que se propongan tengan relación con la estrategia empresarial y, que de modo contrario, no tienen cabida.
- Las relaciones causa efecto están claramente definidas, lo que permite evidenciar los impactos de las acciones de corto plazo en el largo plazo y entre la mayoría de las perspectivas.
- La perspectiva de ADTH del BSC no ha dado, hasta el momento, soluciones satisfactorias para la alta gerencia en cuanto a la contribución del capital intangible a la generación de valor. Sin embargo se resalta que el desarrollo en el tema del capital intangible en ISA ha estado muy de la mano del estado del arte de la teoría, lo cual denota interés e investigación permanente.

- No se percibe que la perspectiva esté alineada con los objetivos empresariales. Sigue siendo muy intuitiva, "...todavía la conectividad entre la cuarta perspectiva y las demás perspectivas para lograr los resultados, no es muy clara".
- No hemos identificado, no hemos llegado a acuerdos sobre nuestras verdaderas ventajas distintivas.
- De igual manera los indicadores seleccionados hasta el momento no se perciben como adecuados para soportar la estrategia corporativa, no dan las señales. De nuevo se pone de presente la discusión frente al diseño y uso de la herramienta, el indicador debe surgir naturalmente de un buen diseño de estrategia.

Uso de la herramienta:

En cuanto al uso de la herramienta, éste está estrechamente relacionado con la etapa anterior.

El enunciado fundamental acá es el nivel de interiorización de la misma. Para el buen funcionamiento de la herramienta se requiere que todos los miembros de la organización la conozcan, la entiendan e identifiquen claramente su contribución al logro de los objetivos empresariales.

Si bien como resultado de la entrevista se identificó que existe en ISA un nivel entre muy alto y alto de interiorización de la herramienta 75%, este resultado se cuestiona a otros niveles de la organización. La alta gerencia, directores y

colaboradores involucrados directamente en el diseño e implementación del BSC en ISA tienen un conocimiento profundo de la herramienta, a otros niveles de la organización parece que no es tan clara. Una dificultad manifiesta en este trabajo es que no todos los miembros de la organización tienen interiorizado el BSC.

Sin embargo el uso de instrumentos como la compensación variable para directivos y el incentivo por resultado para colaboradores han impulsado este proceso de interiorización ya que se vinculan directamente con los intereses económicos de los participantes.

El proceso de interiorización y difusión es de repetición y comunicación permanente y persistente para que la organización entienda la estrategia empresarial e identifique su contribución al logro de la misma.

Otro problema que se destaca en cuanto al uso de la herramienta se refiere al tipo de medidas utilizado. Las perspectivas para las cuales los indicadores se construyen con medidas “duras” tienen un gran nivel de desarrollo, y los relacionados con medidas “blandas” presentan un desarrollo menor. Cabe destacar que esta problemática no es exclusiva de ISA si no que corresponde al estado del arte en el desarrollo conceptual en cuanto a la medición de temas más “blandos”.

Además se identificó que si bien la estrategia se refleja en el BSC empresarial las relaciones de causa efecto entre las perspectivas no lo son tanto. Lo que evidencia esta percepción es que hay bastante claridad y consistencia en lo macro, en lo general, y al detallar los objetivos e indicadores parece que esa claridad se pierde. Es interesante pues lleva a reflexionar ante la dificultad de

operativizar los enunciados teóricos que se plantean al momento de definir una estrategia.

Otro punto que llama la atención es la discusión de la responsabilidad por la gestión. Una discusión particular en la definición de objetivos indicadores y metas del BSC es quién responde por los resultados.

El quehacer empresarial no tenía responsables directos y visibles, excepto en algunos temas. La definición de estas responsabilidades creó reticencia frente a la aplicación de la herramienta. La discusión se centra en la vinculación de variables exógenas y endógenas en la definición de algunos objetivos e indicadores, por ejemplo, el nivel de ingresos de ISA se calcula a partir de una fórmula que involucra el Índice de Precios al Productor –IPP. La pregunta que se plantea a nivel de la organización y que es causante de polémicas es quién responde por esa variable?

En este sentido hay dos posiciones manifiestas. La primera es que a los gerentes les pagan por gestionar integralmente variables bajo las que se tiene control y las que no, el elemento del que no se tiene control se debe manejar como gestión del riesgo. La segunda, es que no se debe exigir resultados frente a variables que no son gestionables por el responsable. Esta polémica no se ha concluido en ISA y existen defensores para ambas posiciones.

Otro elemento relacionado con el tema de la responsabilidad es la definición de metas, igual existen dos posiciones que dominan el tema. Una corriente piensa que las metas se deben decretar de arriba hacia abajo, esa posición tiene el problema de no consultar a los niveles inferiores si las metas son cumplibles y

alcanzables, caso contrario se crea una desesperanza a nivel de toda la organización y la medición pierde sentido. La otra corriente piensa que las metas deben surgir de los procesos y llevarse hasta los niveles superiores de la organización. Acá la problemática se centra en la naturaleza humana que no se va a exigir demasiado a cuenta propia y puede definir saltos pequeños para los logros de largo plazo.

Para la perspectiva de ADTH podemos concluir que no hay claridad en las relaciones de causalidad entre la perspectiva y la estrategia empresarial y que existen dificultades para definir objetivos de corto plazo y metas de mas largo plazo .

Adicionalmente la organización no ha explicitado las competencias que requiere en el futuro y falta acuerdo al respecto. No existe acuerdo para definir una estrategia clara para la perspectiva.

El tema del capital intangible es un tema disperso en la organización y no hay claridad en los resultados esperados en la perspectiva (el seguimiento se hace al “medio” y no al resultado).

De las opiniones extractadas de las entrevistas y el diagnóstico, se pueden resaltar varios elementos que apoyan las afirmaciones anteriores:

- La definición de objetivos e indicadores en la perspectiva de ADTH parecen no ser los adecuados, la organización los identifica como poco focalizados, muy generales, con mirada de corto plazo y no dan señales acertadas.

- La gestión de los componentes del capital intangible (humano, tecnológico, organizacional) en ISA se hace de manera aislada y no integral lo que propicia un desarrollo desequilibrado de los tres componentes.
- En el tema del capital intangible ISA no ha realizado una escogencia clara.
- Falta mayor entendimiento del modelo de gestión humana al interior de ISA .

Finalmente referente al uso de la herramienta, se destaca que en ISA la aproximación al BSC se desarrolló con la filosofía de un proceso de aprendizaje permanente, lo que ha permitido la recopilación de lecciones aprendidas que consolidan el diseño y uso de la herramienta año a año.

Cultura alrededor de la herramienta:

Al igual que cualquier cambio organizacional, la implementación de una herramienta como el BSC requiere un proceso de gestión del cambio que le permita ser adoptada por todos los miembros de la organización.

De la experiencia desarrollada en ISA se destaca.

Si bien en ISA existía cultura de medición en algunas áreas, no lo era así para la integralidad de la organización. La definición de indicadores que involucraban a toda la organización y la reticencia natural a ser medidos es uno de los elementos a trabajar alrededor de una implementación de BSC.

La implementación de nuevos modelos al interior de las organizaciones genera una desconfianza natural. En el proceso de implementación se requiere mostrar resultados tangibles que le permitan a la organización ganar en confianza y credibilidad en su uso.

Otro elemento fundamental para la implementación del BSC es la visión integral de la organización, este elemento facilita el entendimiento de las interrelaciones entre perspectivas, objetivos e indicadores y facilita el diálogo a lo largo y ancho de la misma.

A la par que una organización refina su proceso de formulación de la estrategia se requiere que la estructura existente siga el diseño de la misma. Los cambios de estructura obviamente generan movimientos de recursos y procesos lo que genera incomodidad en algunas personas.

Un elemento adicional igualmente relevante es la cultura preexistente. ISA es una organización de alta tecnología y con un gran componente humano con formación en ingeniería. Esta organización exalta la complejidad frente a lo simple, este hecho hace que las herramientas sean “vendidas” como difíciles de entender lo que hace difícil su despliegue y comprensión en todos los niveles.

El apoyo de la alta gerencia en la implementación de la herramienta es fundamental. En ISA el seguimiento periódico por parte del Comité de Gerencia del BSC impulsa día a día la construcción de una cultura de la medición, que se constituye en soporte fundamental para adelantar este tipo de proyecto.

8.2 Recomendaciones

A partir de los resultados observados en las entrevistas y el diagnóstico personal se presentan una serie de recomendaciones que tienen como objetivo mejorar el diseño, uso y cultura de la herramienta BSC, colocando énfasis en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del talento humano ADTH.

Las recomendaciones que se hacen en este numeral pueden ser implementadas a través de la aplicación de los Mapas Estratégicos de D. Norton y R. Kaplan cuya metodología se explica de manera amplia en el capítulo 5 de este trabajo.

Se retoma la afirmación hecha en el numeral anterior, gran parte del éxito en la implementación de un BSC se define en la etapa de diseño. El diseño de la herramienta no es una labor aislada de la construcción de la estrategia misma, en este sentido, la claridad que se tenga en la etapa de diseño de la estrategia tiene mucho que ver con la implementación de la herramienta.

En la etapa de diseño de la estrategia y a su vez del BSC deben identificarse claramente, las estrategias a desarrollar (mejor costo total, mejor solución total, liderazgo en producto, o bloqueo), la promesa de valor al cliente de acuerdo a la elección anterior, y se deben identificar cuales son los procesos claves que apoyan esa estrategia y lo más importante, se deben identificar claramente las competencias, los sistemas y la cultura que se requiere para cumplir con la promesa de servicio y los resultados financieros.

De los resultados fundamentales para esta etapa de diseño en este trabajo en ISA destacamos varios aspectos a mejorar:

Se deben definir claramente los objetivos que se plantean. Se percibe de las entrevistas que se le apunta a muchos objetivos a la vez. La focalización le permitiría a ISA tener menos y más claramente desarrollados sus objetivos. Si bien ISA es una organización bastante compleja, por la diversidad de temas que se manejan en su gestión del día a día, valdría la pena un ejercicio de priorizar sus objetivos, de tal suerte que sean mucho más claros los resultados esperados en cada formulación de indicadores y metas.

Esta claridad igualmente debe favorecer la claridad de las interrelaciones de las perspectivas, identificando de esta manera el impacto que tiene la gestión de una perspectiva en las otras.

Para el tema específico de la perspectiva de ADTH, esta falta de focalización es la que ha imposibilitado la definición y el acuerdo en algunos temas claves. La organización debe realizar un ejercicio de definición (concertado) de las competencias claves que debe desarrollar para afrontar los retos que le depara el futuro. Alrededor de estas competencias se debe definir la tecnología que se requiere a la vez que se desarrolla un proceso de gestión del cambio que sirva de facilitador para la implementación de los objetivos definidos.

Algunos elementos que se resaltan en las entrevistas son la falta de acuerdo en la definición de competencias y la exaltación de la complejidad por encima de lo simple en la organización. Valdría la pena revisar estos dos elementos que pueden estar entorpeciendo unos mejores resultados.

Los elementos a destacar en la etapa de diseño se pueden sistetizar en:

- Focalización
- Coherencia y consistencia
- Identificar de manera conjunta los procesos claves y las competencias diferenciadoras del negocio.
- Retomar lo simple

Los acuerdos que se logren implementar en la etapa de diseño de la herramienta seguramente se verán reflejados en su aplicación y uso, ya que se ataca de manera directa el tema de la claridad en las interrelaciones entre las perspectivas y clarifica los resultados y aportes esperados por cada miembro de la organización.

En esta etapa se debe reforzar acciones en cuanto a:

El conocimiento permanente de la organización por parte de todos sus integrantes. Lo anterior favorece la comprensión de la definición del norte empresarial, los objetivos y metas. Permite una aproximación más sistémica de los temas organizacionales, lo que favorece su comprensión e interiorización.

Se deben seguir aprovechando otros instrumentos organizacionales como la compensación variable y el incentivo por resultados para fortalecer los niveles de entendimiento e interiorización del BSC.

Una de las mayores contribuciones de los mapas estratégicos de D. Norton y R. Kaplan es la claridad en la discusión del retorno de la inversión en activos intangibles. La afirmación de que los retornos de estas inversiones no son inmediatos y que se evidencian en la consecución de la Visión empresarial deben

contribuir a diseñar unos mejores indicadores de gestión para la perspectiva de ADTH y a clarificar los resultados esperados para la inversión en estos recursos.

La combinación de los elementos anteriores, focalización, claridad, interiorización y mejores indicadores, atacan de manera directa otro de los problemas detectados en este trabajo, el problema de la responsabilidad por la gestión, entre lo gestionable y lo no gestionable.

En cuanto a la cultura que se debe generar alrededor de una herramienta como el BSC y de acuerdo con la información encontrada en este trabajo se destaca:

La comunicación es fundamental para adelantar cualquier proceso de cambio organizacional. Comunicación de arriba abajo y de abajo arriba en cuanto a la definición de objetivos indicadores y metas.

Comunicación entre los planeadores de la organización que les permita realizar los acuerdos y plantear una estrategia coherente y consistente al interior de toda la organización.

Comunicación en cuanto a la claridad que debe tener cada participante de la organización de lo que se espera de él y lo que la organización se compromete con él.

Se debe mantener la cultura de la medición de la organización como uno de los principales activos organizacionales.

Los aspectos acá señalados se presentan como acciones de mejoramiento que permiten a ISA a través del uso de los conceptos presentados por D. Norton y R. Kaplan en mapas estratégicos una mejor utilización del BSC.

Adicionalmente y como mayor contribución se destacan los aspectos teóricos y metodológicos que contienen los mapas estratégicos en cuanto al capital intangible posibilitando hacer tangible una perspectiva de gestión no tan palpable.

La aplicación de mapas estratégicos en ISA posibilitan un gran salto en el diseño, uso y cultura del capital intangible para toda la organización.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9.1 Libros

BROOKING, A., El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Editorial Paidós, España 1997.

BUENO, E., Euroforum. Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid), 1998.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, 1998.

EDVINSSON L., MALONE M. S., Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Collins Publishers, Inc., 1997.

FRIEDMAN B., HATCH J., WALKER D., Atraer, Gestionar y Retener EL CAPITAL HUMANO. .Editorial Paidós, Barcelona, 2000

ITAMI, H. (1994): "Los Activos Invisibles". En Campbell, A.; Luchs, K.; Sinergia Estratégica: Cómo Identificar Oportunidades. Editorial Deusto. Bilbao.

KAPLAN, R.S. y NORTON D. Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000, Barcelona. 1 Ed. 2005

KAPLAN, R.S. y NORTON D. Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Publishing Corporation. 2004.

KAPLAN, R.S. y NORTON D. The Balanced Scorecard Traslating Strategy into Action. Harvard Business School Press. 1996.

KAPLAN, R.S. y NORTON D. The Strategy Focused Organization. Harvard Business School Press.1 Ed. 2001

PORTER, MICHAEL., Estrategia competitiva. México: Ed. Limusa. (1982)

ROOS J., ROOS G., DRAGONETTI C. & EDVISSON L., Capital intelectual. Editorial Paidós, Barcelona, 1997.

SENGE, P., "La Quinta Disciplina", Granica, Barcelona, (1995).

STEWARD, T. A. (1997).- La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. Ed. Granica, Barcelona.

9.2 Artículos

AMIT, R.; SCHOEMARKER, P. (1993).-"Strategic Asset and Organizational Rents". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

BARNEY, J.B. (1991).-"Firms Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

BONTIS, N. (1996).- "There is a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically". Business Quarterly, vol. 60, n°. 4, pp. 40-47.

CADDY, I., Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, vol. 2, nº 1, pp. 129-46.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A.- (1995).-"Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 118-128.

DIERICKX, I.; COOL, K. (1989).-"Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, vol. 35, nº 12, pp. 1504-1513.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ. Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva basada en los Recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, pp. 73-92.

GARCÍA MUIÑA, F. E.; MARTÍN DE CASTRO, G.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2001). "El Papel de la Complejidad, Complementariedad y Escasez en la creación, mantenimiento y apropiación de la ventaja competitiva". Documento de trabajo presentado en el curso de doctorado La Dirección de la Tecnología en la Empresa, del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid.

GRANT, R.M. (1991).-"The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol. 33, nº3, pp. 114-135.

HALL, R. (1992)-. "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, vol. 13, (135-144).

HALL, R. (1993)-. "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". Strategic Management Journal, vol. 14 pp. 607-618.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., The Core Competence of the Organization. Harvard Business Review, 1990, May-June, pp.79-91.

NIETO ANTOLÍN, M. (2001).- "Proposiciones Básicas para el Estudio de la Innovación Tecnológica en la Empresa". Documento presentado en la II Jornada sobre la Gestión de la Innovación Tecnológica en la Empresa. Universidad Complutense de Madrid. Abril.

PETERAF, M.A. (1993).- "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191.

PUCICH, M.; MONZÓN, E. C. Y SOSISKY, L. (2001): "Los Recursos Intangibles en la Información Contable". XVI Jornadas de Contabilidad, XIV de Auditoria y III de Gestión y Costos. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires, Argentina.

REED, R. Y DEFILLIPI, R. J. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage". Academy of Management Review, 15, pp. 88-102.

SALAS FUMÁS, V. (1996): "Economía y Gestión de los Activos Intangibles". Economía Industrial, nº 307, pp. 17-24.

SOSA GÓMEZ, F. A. (2002): "Tratamiento Contable de Activos Intangibles". Profesor y Jefe del Departamento de Contabilidad, DAC-UCLA. Revista "Holismos: Pensamiento y Voz del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA". Noviembre 2002, Año 1, No. 1. p. 7. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

SVEIBY, K., The Intangible Assets Monitor. Journal of Human Resource Costing and Accounting, 1997, vol. 2 (1), pp. 73-97

VARGAS MONTOYA, P. (2000): "Características de los Activos Intangibles". Universidad de la Rioja.

VENTURA VICTORIA, J. (1996): "Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinario". Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo.

9.3 Fuentes de información electrónica

CAMISÓN CÉSAR et al. "Modelos de Medición de Capital Intangible". Universitat Jaume I de Castellón, en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

SERRANO CINCA, C. Y CHAPARRO, F (2001): "Los activos intangibles en la Contabilidad: medición y valoración". [En línea] 5campus.com, Capital Intelectual <<http://www.5campus.com/leccion/capint1>>

<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>

<http://www.ejournal.unam.mx/rca/203/RCA20304.pdf>

http://www.isa.com.co/pragma/documenta/ISA/secciones/ISA/HOME/MS/GI/GEN/doc_1659_HTML.html?idDocumento=1659

<http://isanet/DHO/Web/Pagina%20Manual/Marco%20de%20Referencia/politicas.html#POLÍTICA%20DE%20GESTIÓN%20HUMANA>

<http://isanet/DHO/Web/Pagina%20Manual/referencia/PUBLICAR/Relatorio.pdf>

<http://isanet/estrategia/plan2001/index.htm>

<http://isanet/estrategia/plan2002/index.htm>

<http://isanet/estrategia/plan2003/index.htm>

<http://isanet/estrategia/plan2004/index.htm>

<http://isanet/estrategia/plan2005/index.htm>

Anexo 1

Guía de Entrevista

CONVERTIR ACTIVOS INTANGIBLES EN RESULTADOS TANGIBLES. APLICACIÓN DEL MODELO DE MAPAS ESTRATÉGICOS AL CASO DE INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P. ISA

El objetivo general de la investigación es identificar a partir del uso del Balanced Scorecard –BSC en ISA, las ventajas y desventajas de su aplicación, con énfasis en la medición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (denominada en ISA como: Aprendizaje Organizacional y Desarrollo del Talento Humano -ADTH).

Este cuestionario pretende recolectar información sobre la percepción que se tiene por parte de los entrevistados en cuanto a la efectividad del BSC en la medición de esta perspectiva en los últimos años, y realizar un diagnóstico sobre su desarrollo en ISA que permita hacer recomendaciones para el mejoramiento continuo de la herramienta .

I. Conocimiento general y uso de la herramienta. Se debe entender como la aplicación y conocimiento de las interrelaciones de las perspectivas de gestión desarrolladas en ISA para los Cuadros de Gestión Integral –CGI, Plan de Desarrollo -PD, y Mapas Estratégicos.

1. ¿Cuál cree que es el aporte fundamental del BSC para el logro de los objetivos del negocio?

2. ¿ Qué nivel de interiorización cree usted que hay en ISA de la herramienta BSC?.

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

3. ¿ El nivel de las relaciones de causa – efecto entre las perspectivas, objetivos generales, objetivos específicos, e indicadores de gestión son claramente identificables?.

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

4. ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?

Califique de 1 a 5 dónde 5 es el mayor nivel de desarrollo y 1 el más bajo.

Financiera___. Clientes___. Productividad y Eficiencia___. Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano_____.

5. ¿En que grado los mapas estratégicos desarrollados en ISA describen claramente la estrategia que buscan reflejar?

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

6. En su concepto, ¿cuáles fueron las principales dificultades que en la práctica se presentaron para la implementación inicial del BSC en ISA?

Cuales permanecen?

7. ¿En general, cuáles considera son los beneficios y costos derivadas de la aplicación del BSC en ISA durante los últimos años.

Beneficios:

Costos:

II. Activos Intangibles¹⁷. Objetivos indicadores y metas que hacen parte de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo del talento Humano -ADTH.

8. ¿Cuál considera usted que es el grado de alineación, relaciones de causa – efecto, de los objetivos generales y objetivos específicos de la perspectiva de ADTH con la estrategia empresarial de ISA?

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

9. ¿En general, en qué grado considera que los indicadores actuales de la perspectiva de ADTH soportan efectivamente la estrategia empresarial de ISA?

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

10. ¿En qué grado los objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de la perspectiva de ADTH soportan la estrategia en:

Capital Humano

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Capital Estructural

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Capital relacional

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

¹⁷ Se entiende por activos intangibles los definidos por ISA como; **Capital humano**: comprende tanto las competencias actuales (habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas), como también la capacidad de aprender y de innovar de las personas y equipos de ISA. **Capital estructural**: conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización. Es además conocimiento que puede ser reproducido y compartido rápidamente. **Capital relacional**: comprende las formas de relación de ISA con los agentes del entorno (lealtad de clientes, capacidad de ventas, capacidad de negociación y trabajo en equipo, entre otros).

11. ¿En qué grado cree y por qué, que las siguientes elementos dificultan la selección de indicadores en la perspectiva de ADTH?

Cuantificar objetivos y metas

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Por qué?

Definir resultados de mediano y largo plazo

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Por qué?

Explicitar el retorno a la inversión en activos intangibles

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Por qué?

Otro elemento?

12. ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?

Clima Organizacional

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Cumplimiento Plan de Formación Integral

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Cumplimiento de tutorías

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

Nivel de competencias requerido

Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

13. ¿Cuáles considera son los avances y las limitaciones que se han presentado en los últimos años para la medición de la perspectiva de ADTH en ISA.

Avances:

Limitaciones:

14. Cómo se podrían mejorar?

Anexo 2

Antecedentes y supuestos para la construcción del formato de entrevista, y resultados esperados.

Antecedentes:

En ISA se presentó al final de los años noventa una demanda de indicadores que dieran cuenta, de una manera más integral, de la gestión empresarial. El Balanced Scorecard BSC, se presentaba como una novedad en la literatura empresarial, y se evaluó como opción para dar respuesta a la demanda señalada.

Se implementó en ISA con la promesa de considerar integralmente elementos que no se habían incorporado de manera explícita en la organización (perspectivas de gestión: financiera, clientes, productividad y talento humano). De igual manera, incorporaba elementos de temporalidad como resultados (pasado) y acciones a emprender (corto, mediano y largo plazo) y elementos cualitativos (medidas blandas) que pretendían mejorar el proceso de planeación empresarial.

Las medidas cualitativas (recurso humano, tecnológico y organizacional) constituían ,y aún lo hacen, el mayor reto en la medición de la gestión empresarial.

Supuestos:

Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas se detallan los supuestos soportan cada pregunta.

1. ¿Cuál cree que es el aporte fundamental del BSC para el logro de los objetivos del negocio?

Supuesto:

La implementación del BSC traía como promesa ser una herramienta que contribuía al logro de los objetivos empresariales. La pregunta indaga sobre si esa promesa se cumple o no.

2. ¿Qué nivel de interiorización cree usted que hay en ISA de la herramienta BSC?.

Supuesto:

Para la obtención de los resultados es fundamental que el BSC sea una herramienta conocida y aplicada en el día a día de cada persona.

3. ¿ El nivel de las relaciones de causa – efecto entre las perspectivas, objetivos generales, objetivos específicos, e indicadores de gestión son claramente identificables?.

Supuesto:

El BSC debe reflejar la estrategia empresarial, lo anterior depende en gran medida de el grado de claridad de las relaciones de causa – efecto entre perspectivas, objetivos e indicadores.

4. ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?

Califique de 1 a 5 dónde 5 es el mayor nivel de desarrollo y 1 el más bajo.

Supuesto:

El nivel de desarrollo se refiere al grado de madurez que tienen los objetivos y los indicadores con que se miden al interior de la empresa. Este concepto se puede asociar con la claridad de la empresa frente al tema en consideración.

5. ¿En que grado los mapas estratégicos desarrollados en ISA describen claramente la estrategia que buscan reflejar?

Supuesto:

Una mirada integral de los mapas estratégicos de ISA debe permitir una descripción rápida de su estrategia. Lo anterior es fundamental en términos del despliegue de la misma.

6. En su concepto, ¿cuáles fueron las principales dificultades que en la práctica se presentaron para la implementación inicial del BSC en ISA?

Cuales permanecen?

Supuesto:

La identificación de los obstáculos naturales del proceso de implementación de la herramienta permiten compartir las lecciones aprendidas.

7. ¿En general, cuáles considera son los beneficios y costos derivadas de la aplicación del BSC en ISA durante los últimos años. Beneficios, Costos.

Supuesto:

El balance entre los beneficios y costos de la implementación de la herramienta debe ser positivo.

Activos Intangibles¹⁸. Objetivos indicadores y metas que hacen parte de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo del talento Humano -ADTH.

8. ¿Cuál considera usted que es el grado de alineación, relaciones de causa – efecto, de los objetivos generales y objetivos específicos de la perspectiva de ADTH con la estrategia empresarial de ISA?

¹⁸ Se entiende por activos intangibles los definidos por ISA como; **Capital humano**: comprende tanto las competencias actuales (habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas), como también la capacidad de aprender y de innovar de las personas y equipos de ISA. **Capital estructural**: conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización. Es además conocimiento que puede ser reproducido y compartido rápidamente. **Capital relacional**: comprende las formas de

Supuesto:

Para asegurar los resultados en el mediano y largo plazo es fundamental que los objetivos estén alineados con la estrategia empresarial.

9. En general, en qué grado considera que los indicadores actuales de la perspectiva de ADTH soportan efectivamente la estrategia empresarial de ISA?

Supuesto:

Los indicadores actuales de la perspectiva no son adecuados para la consecución del logro de la estrategia empresarial.

10. ¿En qué grado los objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de la perspectiva de ADTH soportan la estrategia en:

Capital Humano, Capital Estructural y Capital relacional.

Supuesto:

No es claro el aporte del capital humano, capital estructural y capital relacional frente al logro de la estrategia.

11. ¿En qué grado cree y por qué, que las siguientes elementos dificultan la selección de indicadores en la perspectiva de ADTH?. Otro elemento?

relación de ISA con los agentes del entorno (lealtad de clientes, capacidad de ventas, capacidad de negociación y trabajo

Supuesto:

Se deben identificar las causas para que se perciba que no se han podido definir buenos indicadores en esta perspectiva.

12. ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?

Clima Organizacional, Cumplimiento Plan de Formación Integral, Cumplimiento de tutorías Y Nivel de competencias requerido

Supuesto:

Los indicadores con los que se les a hecho seguimiento a esta perspectiva en los últimos años no dan las señales que requieren los usuarios de la herramienta.

13. ¿Cuáles considera son los avances y las limitaciones que se han presentado en los últimos años para la medición de la perspectiva de ADTH en ISA. Avances, Limitaciones.

Supuesto:

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo del talento humano ha contribuido efectivamente a la consecución de los logros empresariales.

en equipo, entre otros).

14. Cómo se podrían mejorar?

Supuesto:

Existen elementos que pueden contribuir al mejoramiento de la perspectiva.

Resultados esperados:

Información sobre:

El cumplimiento del objetivo de la implementación del BSC en ISA.

Nivel de uso e interiorización de la herramienta BSC.

Experiencia en el uso de medidas blandas en ISA.

Calidad de la herramienta en términos de su construcción y su diseño.

Experiencias en la implementación de la herramienta.

Recomendaciones de mejoramiento.

Anexo 3

Perfil de los Entrevistados

Javier Gutiérrez Pemberthy

Ocupa el cargo de Gerente General de ISA desde el año 1992. Durante su gestión se han tomado decisiones estratégicas de internacionalización, diversificación y democratización de la propiedad de la empresa.

Ana Mercedes Villegas Mejía

En la actualidad se desempeña como Gerente de Transporte de Energía de ISA. Ana Mercedes es Ingeniero Electricista de la Universidad Pontificia Bolivariana. Máster en Planificación de Recursos Hidráulicos de la Universidad Nacional de Colombia, seccional Medellín. Se vinculó a ISA como Ingeniero en octubre de 1985. Ha sido Directora de Planeación Energética, Directora de Desarrollo del STE, Directora de Gestión Mantenimiento.

César Augusto Ramírez Rojas

Se desempeña como Gerente de Estrategia Corporativa desde el año 2005, cargo que asumió luego de estar vinculado a la Gerencia Administrativa desde el año de 1997. César es Ingeniero Electricista de la Universidad Nacional de Colombia, especializado en Gerencia de la Calidad de la Universidad EAFIT y Máster en Investigación Operacional de la Universidad Strathclyde. Se vinculó a ISA en 1980

como Ingeniero, fue Director de Relaciones Sectoriales, Jefe del Departamento de Planeación Energética y Jefe del Departamento de Planeación de Operaciones.

Carlota María Nicholls Estrada

Se desempeña como Gerente Administrativa, además fue gerente del área de Estrategia y Desarrollo (actual Estrategia Corporativa) desde el año de 1996. Carlota es Ingeniería Industrial de la Universidad de Antioquia, especializada en Economía Energética del Instituto Argentino de Economía Energética y Máster en Aprovechamiento de Recursos Hidráulicos de la Universidad Nacional de Colombia. La doctora Nicholls se vinculó a ISA en 1982 como Ingeniera Auxiliar y ha sido Jefe de Análisis del Planeamiento de la Generación y Jefe del Departamento de Análisis de Inversión.

Jorge Rodríguez Ortiz

Es Gerente de Construcción y Materiales desde el año de 1999. Jorge es Ingeniero Electricista de la Universidad Nacional de Colombia. Máster en Administración de la Universidad EAFIT. Se vinculó a ISA como Ingeniero en 1980. Ha sido Jefe de la Sección Análisis y Control, Jefe Proyecto Valle, Director Proyecto Sistema Integrado y Director Incorporación Bienes y Servicios.

Jaime Jaramillo Jaramillo,

Ingresó a ISA como Director de Gestión Talento Humano. Jaime es Abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana y especialista en derecho comercial de la Universidad de París. Se ha desempeñado como Gerente Nacional de Recursos

Humanos de Conavi, Subdirector de Gestión Humana en Comfama y como Gerente de Casa de Bolsa S.A.

Marcela Solano Bonneth

Ingresó a ISA el 18 de noviembre de 1996 a la Dirección Informática como analista diseño organizacional. Desde el 20 de junio de 2005 es directora de la Dirección Desarrollo Organizacional de la Gerencia Administrativa. Egresada de EAFIT en la carrera Ingeniería de Producción en 1991 y posteriormente realizó sus estudios de especialización en EAFIT en Gerencia de la Calidad, obteniendo su grado en 1996.

Enrique Angel Sanint

Ingresó a ISA el 8 de abril de 1997 a la Gerencia de Estrategia de Desarrollo como Especialista. Desde el 20 de junio de 2005 es director de la Dirección Planeación Corporativa de la Gerencia Estrategia Corporativa. Estudió Ingeniería Civil en la Universidad Nacional de Colombia y cuenta con dos maestrías: en aprovechamiento de recursos hidráulicos, en la misma universidad, en el año 1988 y Master of Science, en la Universidad de California, en 1989.

Olga Lucia López Marín

El 15 de octubre de 1989 ingresó a ISA a la Dirección Informática en el cargo de Analista profesional I. Desde el 15 de diciembre del año 2000 es directora de la misma dirección, en la Gerencia Administrativa. Realizó sus estudios de Ingeniería de Sistemas en EAFIT, habiendo obtenido su título en 1988.

Anexo 4

Transcripción de Entrevistas

3. ¿Cuál cree que es el aporte fundamental del BSC para el logro de los objetivos del negocio?

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

El aporte fundamentalmente está, en que es un instrumento que permite, digamos, como varias cosas, a través del proceso de direccionamiento estratégico de la organización, inicialmente cuando se están estableciendo las metas que se van a lograr en la organización, en los periodos subsiguientes y en particular para el año siguiente, el BSC entonces, permite que se pueden establecer claramente los resultados sobre los cuales se van a hacer los seguimientos correspondientes los cuales necesariamente deben estar alineados con la estrategia y finalmente con la visión que se puede lograr para dar un paso adicional, de avanzar un paso más, pues ese paso efectivamente, nos lleve hacia el logro de la visión que se ha propuesto la organización, pero es muy importante que esos resultados que se expresan fundamentalmente a través de unos indicadores, pues finalmente si estén alineados completamente con la visión que se quiere lograr, para que efectivamente el avance que se da en el periodo siguiente de gestión, efectivamente nos este llevando hacia alcanzar la visión, posteriormente a su vez ese BSC una vez que se plasman los indicadores, que reflejan los resultados que se quieren lograr, se constituye durante del periodo de gestión, durante el año de gestión, en el seguimiento que se hace de manera sistemática, en forma mensual o trimestral de los indicadores, entonces es un instrumento que va indicando los

niveles del logro de resultados y por lo tanto, las desviaciones y en esa forma, entonces, se puede ver como una herramienta de mejoramiento continuo, que le permite a usted hacer los ajustes, para que finalmente se asegure el logro de los resultados.

fundamentalmente habría que verlo en un sentido positivo, en términos del aporte que hace para que efectivamente se pueda asegurar el logro de los resultados y desde ese punto de vista, pues también, de alguna manera adquiere, digamos, un poquito el carácter de una medida, un registro de calidad dentro del proceso mismo de aseguramiento, en resumen, yo considero que el **BSC**, es un instrumento, una metodología, que contribuye efectivamente al logro de la visión de las organizaciones, sin embargo, su efectividad también, va estar muy en función de la adecuada aplicación que se haga del instrumento, por que en principio pareciera relativamente sencillo, pero cada uno de los pasos y de los procedimientos y de las etapas para poder tener unos buenos cuadros de medición, pues si bien es cierto, son conceptos que en principio como lo decía, parecen simples, en realidad son procesos que requieren de una cuidadosa definición, desde la escogencia misma de los indicadores, de los resultados, los indicadores, los responsables, así como también de los recursos asignados para poder hacer el logro de los resultados, entonces no puede uno dejarse engañar a primera vista, por que puede finalmente terminar, en que a pesar de que uno pueda avanzar efectivamente en el logro de unos resultados, eso a lo mejor no lo este llevando efectivamente a asegurar en el largo plazo la sostenibilidad y el logro de la visión, entonces, pienso que hay que mirar el instrumento también con toda su dimensión y poder hacer una aplicación cuidadosa, rigurosa y que cumpla con unos mínimos requisitos, para efectivamente garantizar esa efectividad, pero creo

que si eso se logra, puede ser efectivamente, digamos, muy importante en el logro de esos resultados.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

A ver es la traducción en resultados esperados concretos de la estrategia, a través del cuadro de gestión o del BSC, se logra explicitar la estrategia en resultados concretos.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA

Yo pienso que hay como dos aportes, el primero permitir estructurar todo el tema de causalidad y mapear la estrategia de negocio de la compañía y el segundo que es como consecuencia del primero, es servir como herramienta de despliegue, monitoreo y control de la estrategia.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Del balanced, básicamente yo creo que el beneficio es: lograr alineamiento entre acciones, en particular, entre acciones que tienen que ver con las terceras y cuarta perspectivas, hacia los logros de la primera y segunda. Yo creo que el paso grande esta entre poder alinear procesos y gente con los resultados de clientes y financieros.

Es poner una plataforma de lenguaje común para que todos estemos hablando de lo mismo cuando hablamos de direccionamiento en el sentido de realizar acciones.

Es poner un entendimiento común a la hora de encadenar... cadenas causales que vayan desde las perspectivas de abajo a hacia las perspectivas de mas arriba, es básicamente eso, alineamiento.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

El balanced, yo creo que definitivamente es una metodología o herramienta, como la quieras llamar que permite una dialéctica muy objetiva y eficiente en términos del despliegue de la estrategia, por que le permite definitivamente ordenar la estrategia en términos de las cuatro perspectivas que se han planteado donde uno puede diferenciar claramente, cual es el resultado que yo espero con la estrategia y mirar como me preparo para obtener esos resultados de una manera sistémica de una relaciones de causalidad que uno puede construir y es donde creo que tenemos que ganar a manera aprendizaje, en general los mapas estratégicos todavía encuentran algunas dificultades en poder encontrar unas relaciones de causalidad muy claras se quedan de una manera muy general, pero sin lugar a dudas ayudan a un ordenamiento a todo el tema de despliegue de la estrategia o sea que mejora mucho el tema de la comunicación, incluso una herramienta dialéctica por que tu centras la discusión de manera muy objetiva de esas relaciones de causalidad y permite las mediciones combinando todo lo de corto, mediano y largo plazo de una manera muy clara, yo creo que es una concepción muy clara de cómo funciona la empresa y como dentro del ordenamiento de la organización es capaz de plasmar y desplegar la estrategia

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Yo creo que el aporte principal es, que permite desplegar de una manera muy lógica, alineada, y teniendo presente como el aporte de cada perspectiva a la estrategia, pues valga la redundancia, que es la estrategia, ó sea, es una forma de convertir en indicadores la estrategia, ó sea lo que quiere lograr la empresa, pienso que en ese camino ISA también a aprendido, de pronto al principio teníamos, como indicadores muy fijos, muy naturales, de esa perspectiva financiera, escojamos estos, y de la productividad y eficiencia tal, de sus mercados pero pienso que cada vez avanzamos, en que al mismo tiempo esos indicadores si estén de alguna manera conectados, ó sea, que si podamos vislumbrar unos resultado que si están apoyando definitivamente al desarrollo de la estrategia, y un avance muy importante me parece a mi, a mi como también la concepción, a mi pues me ilustro mucho, digamos fue el libro, el ultimo libro el de mapas estratégicos, en el sentido de ver muy bien que en la perspectiva financiera y en la perspectiva de clientes y mercado realmente se da mucho el tema de indicador como tal, pero en la medida en que vamos bajando, a nivel de productividad y eficiencia y a nivel de la cuarta perspectiva, allí es donde se dan unas acciones que tienen mucha mayor vinculación con los procesos, entonces en esa medida cuando nosotros construimos esos indicadores tenemos que estar velando por que realmente se puedan cumplir a través de esos procesos.

Voy a agregar otra cosa pues por que la acabamos de hablar aquí, a mi me parece que a sido una forma en que también la estrategia le llegue toda la organización, puede que todos no tengan como en una manera muy explicita, hagan ese reconocimiento pues de cual es la estrategia, pero de alguna manera

toda la organización si sabe que existe el cuadro de gestión integral y que por ahí nos medimos.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO

A mi me ha parecido espectacular la herramienta, le digo francamente por que se ve muy claramente la frecuencia, ó sea, eso a ordenado la empresa de una manera espectacular, y para nosotros por ejemplo, el aporte que aparece aquí, es que eso nos ha permitido focalizar mucho el plan de formación, ó sea si yo tengo por ahí una evidencias en alguna presentación, como los temas, el numero de temas, se acuerda que había un indicador que muchos años el numero, ese numero de temas ha bajado considerablemente y el bajado es por que la gente se ha centralizado, se ha focalizado, y es el balanced el que ha exigido mucho de eso, ósea yo pienso el aporte de la herramienta a sido espectacular, nos mantenemos muy contentos, nos mantenemos muy ansiosos de que mas puede ser la perspectiva cuatro, me acuerdo desde hace dos o cuatro años nos están invitando a que participemos, ustedes han hecho unos esfuerzos de tratar de definir algo, pero hasta donde entiendo es que la misma literatura no había sacado nada más de allá, cierto y parte de lo de SHORT era buscar eso, buscar que esa perspectiva cuatro fuera mas evidente, pero cada vez esta uno mas convencido de eso, tanto que uno lo utiliza para dictar clase y la gente queda muy bien impresionada. El esquema es muy elemental o puede enredarlo mucho.

Yo coincido contigo, Emiliano, por que viniendo de la empresa donde vengo, Conavi, en Conavi montamos el BSC, inmediatamente los resultados se empezaron a ver, es decir, la gente como se percibe, como se ejecuta, se percibe de arriba abajo y se ejecuta de abajo hacia arriba, e igualmente las burbujas

como van uniéndose unas a las otras, a que perspectiva le estamos pegando a la estrategia, la gente nuevamente fue muy focalizada y centralizada, no eran como disparando escopetas a regaderas.

Yo también estoy de acuerdo con usted, eso ha permitido organizar y lo importante es que se vea también como una cultura en todos los niveles hacia la utilización y aplicación de esa herramienta, y pienso que en la organización también se ha visto un aprendizaje, en la medida en que cada vez esta también focalizando, por que inicialmente uno veía que el plan de desarrollo iba quedando muchas cosas, y pienso que esto nos a ayudado y hay un proceso de mejoramiento, se nota, ese en el sentido, de que cada vez estamos como pegándole mas a lo que hay que pegarle.

Hay ya le veo la cuña, y también bueno que quede aquí grabado, es que este tema en un diplomado de Gestión Gerencial que estamos terminando con OAM, ahora XM, había un capitulo de 16 horas de Balanced Scorecard, y nos recomendaron, la universidad de Eafit, propuso una persona: Olga Lida Arboleda, y nos la recomendaron como de las personas más cotizadas y que mas saben del tema y solo dicto dos clases, dijo: usted sabe mucho que pena, yo no tengo mas que aportar, dicto una y esta pendiente de otra con base en un trabajo que hicieron allá. Por que, yo le hice aquí una reunión le conté todo lo que habíamos hecho, le entregue unos documentos, ella se fue con esos documentos, los estudió, los analizo y luego nos dijo están en un nivel de desarrollo muy alto. De todos modos la gente dijo no, tráigala y hablemos, y hablaron con ella a ver que mas podemos construir, y de cuatro clases que estaban planteadas solo se dictaron dos, pues una y queda pendiente otra. Pero mas para que ellos como

nueva empresa, que era la visión que teníamos en principio, ellos ayudaron a construir claramente esta perspectiva que es donde se siente que es mas vacía.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Para mi, yo pienso que hay una herramienta fundamental, para el logro, por que es que, uno realmente ahí focaliza, que es lo prioritario y en que es lo que se quiere concentrar, entonces el BSC es simplemente ya como, la parte final del proceso, no cierto, pero para mi es como la unión del PHVA, por que?, por que ahí se esta reflejando lo que planeamos, después ya lo que ejecutamos y ahí yo lo que veo, yo verifico, y eso me permite tomar acciones para poder cumplir con los indicadores, por que es que en sí, lo importante no es cumplir los indicadores, ó sea, lo importante es alcanzar las metas que nos hemos fijado, que están reflejadas en esos indicadores, entonces para mi a sido una herramienta básica.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

El aporte fundamental del BSC, como cuadro de control, digamos cuadro de control que se define, pues es el de ir reflejando como digamos, se va comportando el desempeño de la compañía, o la actividad que este desempeñando, que normalmente en una compañía diría yo, con respecto a algo que tu has planeado, entonces es un elemento de comparación, evaluación y medición.

4. ¿Qué nivel de interiorización cree usted que hay en ISA de la herramienta BSC?.

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Medio

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Muy alto y eso es lo que nos ha permitido avanzar en temas como la compensación variable, la explicación del modelo de gestión en toda su dimensión a través de las cuatro perspectivas, la importancia que tienen cada uno de los elementos en la organización, eso a tenido muy buenos resultados digámoslo así.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA

Yo diría que alto, por que ya estamos en un punto donde el tema de BSC es interiorizado por todos los equipos, se usa como instrumento de gestión en la compañía, y además es el mecanismo que se usa para el despliegue en la estrategia lo que hace que sea alto, no es muy alto, por que a mi juicio, no están muy estructurados los niveles de causalidad que deben existir para poder garantizar si un objetivo estratégico lo estoy cumpliendo o no.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Es por lo menos alto, o muy alto, pero por lo menos alto, razones a favor de esa afirmación, es que uno ve una gran cantidad de presentaciones que se hacen de ISA hacia fuera de temas de los mas variados y finalmente muchas de ellas toman

el mapa estratégico o el Balanced como punto de partida de la presentación, es decir, la gente esta entendiendo que finalmente esto es un ancla de la cual se derivan las acciones y que la manera de justificar o de mostrar que lo que se está haciendo se debe hacer es mostrar que esta relacionado con los mapas estratégicos o con el Balanced.

Por eso digo que por lo menos alto, ahora, puede que no muy alto en el sentido de que todavía uno ve aparecer, cada vez menos eso si hay que reconocerlo, acciones que eventualmente no están muy alineadas con la estrategia principal si no que hay cosas que son un poco esporádicas, pero cada vez menos.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Alto, por que ese muy alto, como te digo, y a veces me pregunto también hasta que nivel tiene que llegar, lo digo por la experiencia que hemos tenido cuando hacemos los despliegues, para prepararnos para las auditorias de certificación, pues, obviamente no todo el mundo en ISA no tiene el nivel educativo, no todos tenemos pues el mismo nivel de entendimiento, entonces a veces tratamos de explicárselo en forma de coquito, por ejemplo a los asistentes que están en las subestaciones, o a personas de un nivel muy operativo, pero pienso que cuando se los explicamos, eso que usted esta haciendo en esa subestación, ó sea, cuando usted hace el chek list, de esas variables y verifica que todos esos controles que ustedes tienen allá están en orden, eso es lo que hace que después mas adelante no ocurra un evento y que cuando ese evento se materializa, por un lado lo visualiza el cliente como una falla de calidad, pero por otro lado repercute inmediatamente en los indicadores de ingresos de ISA o que si en ese chec list, también te encontraste que había una parte funcionando mal, pues

inmediatamente disparas una llamada a la gente de mantenimiento, la gente de mantenimiento arranca con una orden de mantenimiento en SAP, hasta que finalmente se constituye y cierra todo el proceso, entonces aunque se lo hemos explicado en esa forma y puede que cuando le preguntemos por el Ebitda o por el EVA en la parte financiera, no lo entiendan con toda su rigurosidad, si saben alguna manera que eso que están haciendo si esta aportando a otros indicadores de la empresa, dije también alto, y no muy alto, porque es indiscutible que en eso nos falta todavía pues seguir repitiendo, seguir asociándolo mas al que hacer diario y vincularlo mucho más, ahí yo estoy en desacuerdo con el Doctor Gutiérrez, en el sentido de que también a los equipos de trabajo baje exactamente, sino que precisamente seria la oportunidad de oro para coger esos indicadores que ellos si están manejando en el proceso, que ellos se dediquen a esos indicadores que son los que realmente gestionan, pero que nosotros le dibujemos el mapita, de cómo esos indicadores están aportando en las otras perspectivas.

Te diría también ahí yo si tengo elementos objetivos para decir que es alto, que tenemos alrededor de cuatro informes sucesivos del ICONTEC, en auditoria externas, en que aleatoriamente han dado vueltas por las diferentes subestaciones de ISA , los CTE's, diferentes procesos y que de alguna manera todo el mundo es coherente en decir que nuestras acciones se desprenden de una estrategia que están en un plan de desarrollo y que las medimos con indicadores en el cuadro de gestión integral.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo creo que alto, y mientras nosotros la usemos cada vez más para hacer seguimiento va hacer mayor la interiorización.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Yo pensaría que es medio, si por que hemos oído hablar hace mucho de indicadores, y es posible que hoy las personas hablen de indicadores y entiendan que hay perspectivas, y puede que algunos digan, bueno si ahí hay unos mapas, y el más avanzado dice ¡hombre hay está la estrategia! pero yo creo que si uno le pregunta al promedio de las personas, yo creo que no tienen la concepción del Balanced como un modelo que permite una articulación de estrategia, si uno le hace una evaluación a cualquiera, bueno hábleme del BSC, cómo funciona, yo creo que uno se va a llevar sorpresas incluso a niveles que uno piensa que deben estar muy informados, uno encuentra gente que no, de medio a medio bajo.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Yo no estoy tan seguro de... es que nosotros tenemos que trabajarla día a día, por ejemplo el proceso nuestro es lo que hay que hacer evidente, lo muestra y no se que, pues yo no estoy tan seguro pues en lo que subestación, o el ingeniero de mantenimiento, para mi el personal directivo lo tiene supremamente claro, por que con eso los miden mensualmente y ellos saben que ahí va el pago asociado, a eso, pero no estoy tan seguro habría que hacer como alguna validación.

Pero la pregunta es como muy al área nuestra.

No , ISA en general.

ISA, en general, para mi el personal directivo lo tiene supremamente claro, el personal analista, algunos que trabajamos en estas áreas y que nos toca trabajar con esto, ustedes, que es mas interiorizado que cualquiera. Pues Yo me pregunto: un ingeniero donde Carlos Mario Caro, de Gestión Red. ¿si lo tiene claro?. No estaría tan seguro.

O la gente misma de financiera, no se si los de financiera tengan eso claro.

Para clasificarlo acá, mejor dicho creo que es como la mitad.

Para mi seria medio.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Yo creo que es alto ya.

3. ¿El nivel de las relaciones de causa – efecto entre las perspectivas, objetivos generales, objetivos específicos, e indicadores de gestión son claramente identificables?.

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Alto.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Yo diría que eso es... depende en el nivel en que se mida, cierto, depende, en el caso de ISA, pues son prácticamente comprensibles es por la alta dirección, por que como con ellos se construye entonces ya hay un entendimiento de que, entonces ya que es alto a nivel de la alta dirección, pero puede ser medio a nivel de los otros niveles de la organización, por que a mi juicio lo que le a faltado es mayor despliegue, mayor apropiación de los gerentes, para desplegar los objetivos de la organización, como apropiarse pues, como de lo que es el mapa estratégico que ese mapa lo que me esta dando es esos vectores por los cuales me debo mover.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA

Yo pienso que no, ISA viene en un proceso de aprendizaje y hoy como estructuramos el presupuesto, y como estructuramos los proyectos, apenas estamos en un nivel, yo diría intermedio para llegar a ese objetivo, por que por un lado se han definido los objetivos y se ha tratado de hacer el esfuerzo de mirar, bueno los proyectos, los objetivos estratégicos con que otros objetivos están vinculados y además de los indicadores de esos objetivos estratégicos, pero mira que este año apenas estamos hablando así, el año pasado vos lograbas el objetivo y los indicadores no daban cuenta, podías tener unos indicadores muy buenos y no estabas logrando el objetivo o las actividades que tenías asociadas las podías tener todas y no cumplías el objetivo o cumplir el objetivo y no necesariamente las actividades, es como un dato fehaciente de que la cosa no está relacionada. Por otro lado, una cosa clara es que si yo tengo un presupuesto y tengo unas actividades a desarrollar, yo antes que siquiera aprobar ese

presupuesto o aprobar esa actividad debería saber que tanto, o cuanto me esta aportando o cuanto me va a ayudar a lograr el objetivo, hoy nosotros no trabajamos de esa manera.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

El ejercicio que se ha hecho hasta ahora, ha sido de intentar encontrar las relaciones de causa efecto entre objetivos estratégicos, de unos objetivos estratégicos con otros y obviamente la relación de los objetivos específicos que conforman cada uno de los estratégicos.

Apenas este año se ha hecho un intento de encontrar relaciones entre objetivos específicos de una perspectiva con objetivos específicos de las perspectivas de mas arriba y digamos el ejercicio es bastante directo. Eso creo que nos va mostrando que hay cada vez mayor alineamiento en asuntos mas detallados, no solamente en los grandes enunciados.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Yo creo que en este momento, alto, definitivamente hemos tenido una evolución, pero me parece pues que eso es un proceso normal de aprendizaje de implementación del sistema y de ir creando la cultura de medición, a veces primero necesitamos saber pues que teníamos que responder por equis o ye indicadores y pienso que la demanda que van haciendo diferentes áreas de ISA, de que realmente allá un encadenamiento y que realmente haya esa alineación, pues también es una prueba de cómo la organización ha ido entendiendo mucho mas el instrumento y la herramienta, de igual por que me parece que todavía nos

falta, casualmente en lo que dices de la cuarta perspectiva y el aprendizaje que obtuvimos de mapas estratégicos son unas oportunidades de oro para encadenar aun mucho mas esos indicadores.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo pienso que medio, ahí todavía nos da muchas veces trabajo, como enlazar todo.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Pues son identificable en la medida que uno los trabaja, la pregunta es, vuelve y juega, es si a nivel de despliegue las personas claramente la identifican así, ahora lo que uno si nota es que por lo menos la gente habla muy claramente del mapa y dice yo le quiero pegar a este objetivo o a este otro, pero repito lo que dije al comienzo yo creo que tenemos que trabajar todos, de ahí para abajo también en mejorar en comunicación para aportar elementos que permitan un mejor establecimiento de relaciones de causalidad, yo creo que hay deficiencias en las relaciones de causalidad, muchas veces por desconocimiento o dificultad como de interiorizar un poquito más entendimiento, y clarificar más que es lo que se quiere muchas veces nos perdemos en generalidades, puntos comunes, yo creo que ese es un tema que tenemos que superar, pero bueno, es un proceso, eso es normal, esos procesos de desarrollo en estos temas, y de construcción, no es nada para alarmarse tampoco.

Hay un nivel medio, yo diría que hay un nivel medio bajo en el entendimiento conceptual de todo el tema del mapa que a lo que me refería la vez anterior, pero

en la identificación de objetivos y que los objetivos están como conectados con algo, las personas por lo menos se ubican en un objetivo, ahora, no se si ellos logran capturar toda a esencia de la estrategia en el mapa, pero fácilmente la gente identifica, ha yo estoy en este objetivo o estoy en este o en este y sobre ese me pongo a trabajar, yo creo que en eso puede haber un mejor entendimiento de la gente.

Sin lugar a dudas los mapas han ayudado al dialogo también

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

A mi me parece que a nivel de perspectiva financiera y de clientes y mercados si se ve como esa relación de causa efecto, me parece que en la de productividad y eficiencia yo a veces me pierdo, me pierdo con la teoría que dice: usted tiene que escoger los pocos procesos críticos que le apuntan a esas dos, si yo miro esa perspectiva de acá, y ahí me pierdo, como que ahí aparecemos otra vez todos, esa es como la dificultad que yo siempre he detectado, y ahorita que veíamos la aplicación de los cargos críticos, que te acuerdas que el la plantea, y nosotros tenemos que decir, en esos dos niveles, por que en esta tercera si cogemos eso nos perdemos, vuelve la empresa, entonces yo pienso que en las dos primeras si se ve muy claro, pero en la tercera me parece que todavía estamos un poquito como perdidos.

Entonces es un nivel medio para ustedes?

Si.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Es alto

4. ¿Cuál perspectiva presenta un mayor nivel de desarrollo en cuanto a la definición de objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, y metas?

Califique de 1 a 5 dónde 5 es el mayor nivel de desarrollo y 1 el más bajo.

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Financiera 4 . Clientes 3 . Productividad y Eficiencia 2 .Aprendizaje y Desarrollo del Talento Humano 2 .

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Yo le pondría un cinco a financiera, claramente hay tenemos la definición de los objetivos, vibra perfectamente con la definición de los indicadores y de cómo lo estoy midiendo y a su vez con la definición de las acciones.

Yo le pondría a clientes y a... procesos o productividad y eficiencia les pondría un cuatro por que hay ya empieza a ser mas gaseosa la relación entre lo uno y lo otro.

Y en la cuarta perspectiva yo le pondría un tres en ese mismo orden de ideas por que hay digamos la brecha es mayor.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La financiera, pero es que ahí yo tengo una divergencia como en la forma como se administra la financiera tiene cinco en definición de indicadores, son muy claros, pero muchas veces las acciones que se derivan de ahí, hay algunas que también las acciones se dan es a nivel de los procesos así la están pegando y a veces aparecen es allá, como acciones en la perspectiva financiera y si no las estamos ligando muy bien a construir procesos, asegurar proceso y a estandarizar proceso, es difícil que algunas perduren.

Bueno, clientes también pienso que es cinco.

Productividad y eficiencia pienso que esta en cuatro.

Y la de aprendizaje y desarrollo al talento humano pienso que esta en tres, por que?, por que hemos ido avanzando pero todavía estamos pegados de algunos indicadores, que pienso que si bien ISA los debía seguir, en términos de como trabajamos y ciertas limitaciones que tenemos, realmente no están jalonando de manera coherente acciones, me explico, para mi le caso del plan de formación integral, si, ó sea, a veces compararnos externamente, no necesariamente aplica, por que las empresas son manufactureras, son de diversos tipos, además por que aquí el nivel de educación de la gente es alto, por un lado decimos a la gente capacítese, pero por otro lado pues trabaje, pero a que horas pues se capacita si trabaja, pero muchas veces no incluimos en ese plan de formación y que hasta que no incluirlo no debería pesar tanto, en mi opinión, no incluimos que en el momento en que tu estas en contacto con un consultor externo y que estas trabajando de la mano con él para desarrollar un tema te estas formando, que en

la medida en que estas incursionando en un nuevo tema te estas capacitando, ó sea que hay muchas otras opciones que no están incluidas ahí como horas.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Por que es que las otras tres perspectivas, son mas cuantificables, en cambio la del desarrollo del talento humano, es muy difícil cuantificar realmente los logros y es muy difícil, y yo veo que todos los años ensayamos indicadores nuevos, pero no dan las señales, primero son como complicados de medir, segundo medimos es como cumplimiento de PFI pero eso no me esta midiendo a mi si la gente si se esta desarrollando, si la gente si esta incorporando como todo lo que les hemos dado.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Financiera, me parece que es la que esta mejor. Mas madura esta.

Clientes, me parece que están dando unas cosas como tan genéricas como que no están muy focalizadas.

Productividad y eficiencia

Esa es la que te acabo de decir ahorita yo la veo como mas bien perdidita. Un dos

Y aprendizaje de desarrollo humano. Le puede repetir el dos.

En la última yo si vuelvo y hago la anotación, yo siento que esta pobre pero también la teoría no ha avanzado.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Yo creo que cuatro.

Cuatro también

Esa es mas difícil de cuantificar , yo creo que por ahí un cuatro

Esta es tres, es la mas bajo y yo creo que tres es muy bondadoso

5. ¿En que grado los mapas estratégicos desarrollados en ISA describen claramente la estrategia que buscan reflejar?

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Alto.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Para mi es alto.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Yo diría que medio, por que uno ve otros mapas estratégicos y rápidamente sabe cual es la estrategia de la compañía, aquí a uno le toca hacer un ejercicio por que le apunta como a todo y entonces uno ve que el mapa estratégico le apunta a la eficiencia, le apunta al crecimiento, pues y son todo los elementos de negocio, entonces usted no logra de hay descifrar claramente que hay un elemento

dirigido, insisto en que estamos en un proceso de aprendizaje y que el solo tener la estrategia mapeada ya es un avance.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Yo creo que es un nivel alto, por que, realmente si uno se va..., estoy pensando en un análisis, un recuento un poquito como histórico de lo que han sido los mapas.

Realmente uno encuentra que en los objetivos estratégicos de las perspectivas uno y dos somos mas o menos estables a lo largo de los años lo que muestra que hay está el corazón de la estrategia y lo que estamos haciendo, y de nuevo, el asunto se va como degradando cuando me voy bajando realmente los cambios, la parte mas volátil, la cola, la gente colea es en la perspectiva cuarta donde si ha habido mas cambios, conservando algunas cosas constantes como la necesidad de que hay gastar en capacitación e invertir tanto tiempo como recursos, eso ha sido una constante pero hay otras que si han ido y venido con mas frecuencia.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En este momento alto, por que hemos ido mejorando, en años anteriores eran medio, por que en algún momento pues, yo lo veía como mi posición personal, como que salían una serie de acciones y a veces como que las ligábamos como a la fuerza, sin que necesariamente ese fuera el camino a recorrer, pues en las flechitas que las van conectando, y que a veces nos tenemos que cuidar mucho en tener un equilibrio adecuado entre lo que es el hacer diario de la organización y lo que realmente es un aporte adicional a la estrategia, pero eso puede también

ser una concepción que tenemos errada, a veces también uno por otro lado, dice la estrategia a la hora de la verdad se debe desplegar en acciones muy simples y que es a través de acciones muy simples, que en el día a día en que también se logra, me explico, a veces cuando uno veía descripciones como iniciativas como, la tenía marcada el año pasado, a ver si me acuerdo, unas de esas que yo decía pues esto lo hace toda la organización en todo momento, lo mínimo, mejor dicho fue para lo que nos contrataron, creo que era algo así como: una cosa es que uno diga que la estrategia es aumentar la agregación de valor ISA, que lograr reconocimiento en el mercado objetivo, entonces decía: propuesta valor alrededor de capacidad financiera, capacidad cooperativa, competencias distintivas, imagen, le pusimos un comentario, no vemos claro cual es la iniciativa, la propuesta de valor de ISA cumple con todas esas variables y como iniciativa se desarrolla en los diferentes procesos, entonces a veces es como precisar un poquito mas, sobretodo por que no todos en la empresa manejamos el mismo lenguaje, entonces lo que puede ser obvio para un área, para la otra puede que no resulte, y había otra aquí, que me acuerdo que era, mira, desarrollar la estricta aplicación del código de buen gobierno, entonces decía: que los resultados de la aplicación del código se pueden apreciar en esta perspectiva consideramos que su ejecución es propia de productividad y eficiencia, como iniciativa concreta podría ser definición del modelo de gobierno corporativo del grupo empresarial ISA y revisión del código de buen gobierno, por que de alguna manera el cumplimiento se supone que esta inmerso en él.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo pienso que alto.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Los mapas como tal, yo creo que es alto, yo creo que uno es capaz de dilucidar la estrategia de los mapas, diría pues que hay una buena medida, la inquietud, bueno es muy relativa la respuesta, uno ve que hay uno puede explicar una estrategia y uno hecha el cuento ahí y explica la estrategia, sin embargo todavía la estrategia no es diferenciadora, los elementos diferenciadores de la estrategia no se capturan en el mapa o sea, uno no logra hay decir esa empresa por que es distinta, por qué, consecuencia de que no se ha bajado, no se ha concretado, se concreta o se detalla más la estrategia, no es que se llegue al detalle sino que uno debe tratar de ser más específico en la estrategia y mucho más específico y en consecuencia mucho mas específico en los objetivos estratégicos, mejor dicho si uno lee los objetivos estratégicos, usted le da dificultad diferenciar la estrategia de ISA de la estrategia de otra empresa.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

En mi percepción si es alto. Uno se pone a comparar con 8 o 10. pues si yo me voy a la evolución que a tenido la empresa en estos años es muy evidente, aquí antes se trabajaba por hacer la obra, cierto, pasamos San Carlos, si bueno resultado, pero ahora no, hay una estrategia de buscar un San Carlos, de buscar un..., por que en Brasil, no pues por que nos encontramos esto, hay una estrategia.

Una estrategia de ir buscar un mercado en brasil

Por que se creo XM, no es por que un agente se puso bravo, no, sino por que es una estrategia muy clara.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Es alto, yo creo que ese si se logro mucho.

6. En su concepto, ¿cuáles fueron las principales dificultades que en la práctica se presentaron para la implementación inicial del BSC en ISA?

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Considero, que en general, ha habido una actitud bastante favorable y proactiva para la aplicación del **BSC** en ISA, un poco por la relativa cultura que ya se tenía en términos de seguimiento, de compromiso en términos de resultados, sin embargo, pensaría que algunos de los aspectos que de pronto han dificultado y que indudablemente habría que seguirlos trabajando pienso que uno por ejemplo, esta asociado con la parte de la estructura de la organización que no ha estado claramente alineada con la visión, por lo tanto, a veces dificulta que pueda haber una clara asignación de responsables y adicionalmente que se pueda establecer unos niveles de desagregación, en términos de los indicadores que permita un seguimiento de acuerdo con una información que sea desplegada en términos apropiados, para poder hacer el seguimiento de manera mensual o a nivel de otros periodos, por otro lado pienso, que en algunos casos digamos, probablemente a habido algo de sofisticación en la definición de algunos de los indicadores que quizás a hecho mas difícil su involucramiento por parte de la gente, por otro lado pienso de que el hecho de que se haya trabajado mucho mas a los niveles mas altos de la organización quizás también, a hecho menos efectivo la aplicación, siendo necesario llevarlo a todos los niveles de la

organización y por otro lado, algo ya relacionado quizás con un punto que mencione anterior, creo que la dificultad de poder hacer una asignaciones mas directas de los responsables, no por el seguimiento del indicador, sino directamente por el resultado, pues quizás nos ha hecho que no seamos tan efectivos, como seria deseable, pero pienso, de todas maneras en esto del **BSC**, nosotros hemos tenido como un proceso de mejoramiento continuo y creo que cada vez vamos logrando un poco mas y estoy seguro que dentro de muy poco, iremos a lograr que efectivamente podamos tener, digamos una muy buena aplicación del **BSC**, y en términos de perspectiva pues, que tal como es la generalidad, también para nosotros ha sido difícil la medición a nivel de la perspectiva de productividad y eficiencia, como la de aprendizaje y talento humano, especialmente en esta ultima, de acuerdo, pero también reconozco que ha habido el avance en algunos logros importantes, pienso que igualmente a veces, el centrarse más como en los aspectos de mercado, aspectos financieros y aspectos de procesos, también le ha restado un poco de efectividad a la perspectiva de aprendizaje y talento humano.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

La cultura de medición, entrar a una cultura en la cual se deben medir los resultados esperados, causa por lo general como cierto rechazo de la gente, pero con la persistencia en las bondades que trae, en hacer comprender a la gente que lo que no se mide no se gerencia y por tanto no se puede asegurar los resultados, estar constantemente bajo la repetición, haciendo las preguntas sobre ello es que se adquiere cultura y con la cultura pues se potencializa todo lo que se puede construir alrededor de BSC, yo creo que ISA hizo en los años del 96 al 98, como que replico mucho ya entró al modelo de gestión se siguió replicando

después del 98 y creo que eso es algo ya cultural, en ISA usted a cualquiera que le pregunte cuadro de gestión integral, sabe que es, que es lo que refleja, por que se tiene cuales niveles se tienen

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

La primera es el tema conceptual, por que veíamos las cuatro perspectivas en el mismo nivel y hasta hace poco nos pusimos de acuerdo que las dos primeras eran de resultados y las habilitadoras de largo plazo las de productividad y aprendizaje, eso en la parte conceptual.

Otro obstáculo es en la cultura de la medición, por que finalmente..., yo se que Javier ha insistido mucho en el tema de que lo que no se mide no se mejora, pero pasamos de no tener nada medido a tener una vasta... un cumulo de indicadores que no nos permitían tampoco focalizarnos y ahora estamos como en el punto medio. Me ha parecido que esos son como los dos principales obstáculos.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Hay de varios tipos, yo diría, la primera que es un asunto interactivo entre el balanced y la dificultad, en el sentido de que hay que resolverla para implementar el balanced pero implementar el balanced ayuda a su vez a resolverla. Es la falta de una comprensión integral de la empresa como un todo, sino mirar el asunto muy por pedacitos, entonces los de personal pensaban una cosa y eso no tiene mayor cosa que ver con las finanzas y los de clientes, que era en ese entonces una perspectiva muy naciente, muy en pañales, todavía... tampoco se veían muy

articulados con los demás entonces eso hace como la dificultad de meter a todo mundo en el mismo costal, ensartarlos en la misma línea de pensamiento.

Segunda, la reticencia normal de algunas personas, en particular de los no financieros, a que se les mida mediante indicadores numéricos.

La otra es, que de alguna manera de pronto es la misma primera, pero es como otra faceta del asunto, de alguna manera al tener una visión integrada de la gestión los canales para resolver las cosas se unifican, entonces, también la gente siente que perdió por que existían unos canales administrativos de costumbre de por donde se resolvían los asuntos de personal, los asuntos de compra de computadores, o los asuntos de capacitación, habían diversos comités o cosas de esas para resolverlos y ahora resulta que todo está más unificado, hay que responder a unos estándares por allá arriba que son la Visión y los objetivos más grandes la gente puede pensar que le quitaron autonomía.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Bueno pero hablemos de ese momento del BSC, a ver yo pienso que persisten, la dificultad es encontrar el balance adecuado entre los indicadores que son, y el número de ellos, y que los que se consiguen si realmente sean medibles, por eso de alguna forma a mi me gusta mucho decir : los indicadores son un medio pero no son el fin en si mismo, por que terminamos es yéndonos al extremo de tener un indicador por cualquier cosa y a veces es mas el tiempo que hay que invertir en calcularlo y en tener actualizado el sistema de indicadores en si, que los procesos que los están generando, entonces hemos tenido épocas de todo, épocas en que habían muchos indicadores, épocas en que poco a poco se han ido consolidando,

ahora pienso que estamos en una época en que ya cada vez adquieren una característica, de que estos son los que realmente podemos medir, o que son muy comprensivos, ó sea como un indicador como el de clima que comprende toda una cantidad de factores por que el clima como tal se esta midiendo una serie de elemento alrededor de una gestión humana, entonces que tengan como ese tipo de características, por que tampoco puede ser el extremo del indicador por todo.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Pues primero, cuando se implemento en su momento, la claridad, pues en como definir el indicador, la otra cosa era la definición de las metas, la otra cosa pienso que muy complicada era como la interiorización y la difusión, eso es lo que fue cuando se implemento, pero yo pienso que todavía hay dificultades, hay dificultades, en que?, hay dificultades como en la cantidad de indicadores que definimos, entonces son como demasiados, tenemos que medir como mucho y cuando ya se llega a la realidad nos encartamos con tantos indicadores.

La otra cosa en que yo pienso que hay dificultad, es que hay un tema yo pienso que sin resolver y es un tema de la responsabilidad, ó sea, cuando yo pongo un indicador, de incrementar ingresos, yo estoy jugando con una cantidad de variables pongamos el IPP, de los cuales yo no puedo hacer gestión, entonces ahí empieza una situación un poquito difícil, ó sea, tenemos que responder, yo siempre he dicho que si, pero si uno se va como al detalle, ve que ahí hay cosas que es muy fácil decir, a no si a usted se le baja el IPP, venda conexos para que recupere esos, pero eso no es una casa tan fácil de lograr, es como de frase bonita, de decirla, pero en la realidad es muy difícil lograrlo así de una, entonces

me parece que ese tema, de hasta donde cada uno es responsable, es un tema que no se ha resuelto y son temas que se presentan discusiones, que se presentan en el caso, pongamos, la financiera, que si baja el EBITDA, entonces quien es el responsable que baje el EBITDA, somos todos y no es nadie, entonces es una parte que dice: Ha es que financiera es el encargado de reportarlo, pero quien es el encargado de moverlo, entonces son cosas que siempre se quedan a discusión.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Hombre eso cuando se inició, yo me acuerdo, los primeros ejercicios, eso se inició hace como seis años cierto? Que se inició a hacer esto, con un concepto muy de despliegue, que esos primeros ejercicios, yo diría los primero ejercicios en ISA de indicadores para que no hablemos todavía del Balanced, sobre todo el encadenamiento de indicadores, hubo unos ejercicios que se demoraron mucho tiempo, y en eso hubo muchos bandazos, por muchas razones, hombre, la dificultaba a la gente entender, de pronto, como era el encadenamiento de indicadores, el temor también de muchas veces la gente comprometerse con indicadores entonces, es una lucha de, usted trata de bajar al detalle de encadenar indicadores casi a nivel de grupo o a nivel personal, contra la gente no queriendo de pronto o no se queriendo ser identificada con un indicador o unos pocos indicadores, con una idea que de pronto hacia como un trabajo supremamente mínimo, cómo así que mi gestión en la empresa se explica con este par de cositas, eso fue una lucha grande.

Luego vino el concepto de Kaplan y Norton, al comienzo sin mucho entendimiento, es decir, donde solamente empezó a hacerse un agrupamiento de indicadores de

acuerdo a unas perspectivas pero sin manejar los conceptos de mapas estratégicos, entonces eso dificulto también, por que la gente no vio, en ese momento no se veía, no tenia un acercamiento sistémico de despliegue de estrategia, no se entendía todavía, se decía que desplegaba la estrategia pero a la gente le quedaba difícil ver como era el encadenamiento de cada una de las perspectivas, a pesar de que habían unos ejercicios, pero los ejercicios no lograban, también se quedaban en muy puntos comunes que no lograban bajar y hacerse entender, yo creo que eso generó un poquito de dificultades, pero yo creo que se ha ganado, si a mi me preguntan, en ISA se a desarrollado cultura de indicadores importante, y yo creo que la gente hoy, ya entiende que esa metodología refleja la estrategia, que es capaz de explicar la estrategia, pues con las salvedades que ya hemos hablado

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Un paradigma, romper una cultura que se venia trabajando.

Para mi hay un rompimiento que todavía no se ha alcanzado a dar y en algunas áreas todavía no se focaliza, ó sea, trabajan con esquemas un poquito antiguos, ó sea con lo pasado.

A lo pasado. Le falta focalización

Lo trabajan supremamente bien y van a la par con el esquema, pero hay otras que van muy...rezagadas.

Eso es todo, yo siempre he dicho cada gerencia en ISA, tiene una cultura impresionantemente distinta.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Ya ni me acuerdo. Que dificultades, yo creo que algunos aspectos se estaban midiendo, cierto, yo creo que lo mas difícil es aprender la herramienta nueva bien estructurada, que no la vemos al comienzo como de gran utilidad, sino como trabajo adicional, esos cambios que al comienzo son difícil es de entrar es por eso.

Cuales permanecen?

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

No, yo creo que en general en todas se viene avanzando, ahí ha habido una evolución positiva, cierto, pero si considero que a mi modo de ver, seria muy importante poder seguir trabajando, para que logramos que el BSC baje a todos los niveles de la organización, lo cual a mi modo de ver, haría que su aplicación definitivamente fuera mucho mas efectiva y sobretodo que pudiésemos ser mas eficientes en asegurar el logro de los resultados y en lograr una actitud más positiva, por parte en general de toda la gente de la organización.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

A mi me parece que con respecto al cuadro de gestión no hay

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Yo creo que hemos avanzado, en homologar concepto, pienso que hay un avance, mira que estamos sentados hablando de la cuarta perspectiva en un mismo sentido, antes ni siquiera entendíamos que significaba, entonces hay un avance conceptual importante.

Y ahora estamos hablando es de cómo armar la causalidad o si definitivamente si estamos hablando de lo que debe estar en la perspectiva, no de que hay en la perspectiva entonces hay un avance ahí.

En la parte de la medición, me parece que se a podido establecer como ciertos niveles de causalidad, aunque pienso que podemos mejorar, pero me parece un avance, y me parece que también hemos llegado a un equilibrio de indicadores, por que antes pues.., como te dije, antes eran demasiados, ahora al menos estamos tratando al menos de...bueno que es lo que necesito al menos para controlar mi negocio.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

El primero que es el de una Visión más integral , hemos avanzado mucho en el, pero todavía hay, es como un asunto que se va acabando, así, como que se va desvaneciendo en el tiempo pero no rápido, se demora.

La reticencia a dejarse medir, ese creo que hay se ha avanzado mucho, ya la gente esta muy comprometida con que hay que hacer medición de las cosas. Ahora, para mi el tema más que dejarse medir o no dejarse medir, tiene que ver

con ¡que se puede gestionar y que no! una queja aquí muy constante es que si mídame todo pero esta parte no es gestionable entonces póngame el indicador como informativo por que yo no manejo esas cosas. Cuando a alguien lo ponen a manejar algo, en el fondo lo que están buscando, es que le están pagando el sueldo es para convertir lo no gestionable en gestionable, por que si no es un aleatorio afuera y pues entonces, así lo dejamos.

Bueno yo pienso que en resumidas cuentas se ha avanzado mucho en la solución de esas dificultades

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La pertenencia y el numero de indicadores.

Muchas veces el papel de estrategia corporativa con respecto a las iniciativas que plantea el doctor Gutiérrez es ayudarlo a él precisamente a llegar a ese equilibrio, de dar razones de por que si y por que no, por ejemplo, en nuestro momento cual es el indicador de anomalías, no hacemos nada por que es si no es un indicador que en si este jalonando nada, entonces es como ayudarlo a eso de no necesariamente cualquier cosa para que tenga éxito, tiene que tener un indicador propio, sino que muchas veces esta asociada a otras actividades, que es ese actividad la que tiene un indicador, y por ejemplo también su insistencia de la que hablábamos ahora de llegar hasta el ultimo nivel, pues de los equipos de trabajo, no por que, precisamente el equipo de trabajo, o por lo menos con indicadores que si pueda gestionar, claro que mi principal oposición, es el papel que juegan los equipos de trabajo dentro de la estructura de ISA y es que son movibles, ó sea no son fijos, y que un director puede armar y desarmar, entonces que no sea que se

no vuelva al contrario, un indicador que debía ser un instrumento, para ayudarnos a seguir la gestión, se nos convierta en una camisa de fuerza que no nos deja hacer cambios para que la organización responda flexiblemente a las necesidades que se le presentan.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Yo creo que es un proceso de avance, yo creo que ya hoy, hoy la gente acepta el BSC por lo menos lo maneja, o lo acepta pues, puede que no lo domine, pero sabe que existe, sabe que hay se explica la estrategia, falta mejorar como en el dominio y el entendimiento, yo creo que se va avanzando pero la misma metodología en su estado del arte esta avanzando, o sea, todos los días la gente la entiende más, la domina más, pero no solamente aquí sino todo los practicantes de esa metodología.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Hay uno que lo cogieron, lo absorbieron, o asimilaron

Lo trabajan supremamente bien y van a la par con el esquema, pero hay otras que van muy...rezagadas.

Eso es todo, yo siempre he dicho cada gerencia en ISA, tiene una cultura impresionantemente distinta.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Yo creo que en algunos casos el BSC debería de tener unos indicadores mas sencillos, me parece que hay demasiados números de indicadores y algunos de ellos adicionalmente miden cosas que no están bajo tú control, entonces eso desmotiva, el hecho de que tú no cumplas con unos objetivos que tienen previstos cumplir allí, el objetivo lo cumples, digamos, en la medida que cumplan el indicador que debería, y hay veces que tú no cumples ese indicador, y no quiere decir que tú no hallas tu labor o tu, posiblemente el objetivo general de la empresa no se logro, pero la pregunta es: si ahí estaba la gestión, lo que había detrás de ese indicador.

7. ¿En general, cuáles considera son los beneficios y costos derivadas de la aplicación del BSC en ISA durante los últimos años.

Beneficios:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Los beneficios, pues tal como creo que lo mencionaba anteriormente están dados en que es innegable que para nosotros se ha constituido en un instrumento muy importante para asegurar el logro de la visión, y para lograr focalizar, igualmente algo que creo que es definitivo y es ir generando unos espacios comunes de dialogo en lo distintos espacios de la organización, dada la focalización que se logra, en términos de poder plasmar la estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados en una forma por decirlo así, ya muy concreta y muy resumida en la

herramienta del **BSC**, entonces desde ese punto vista, pienso que para ISA ha sido muy positivo, de acuerdo.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

A ver, yo creo que tiene mas beneficios que costos y así fue demostrado cuando hicimos la adquisición del sistema, para mi los grandes beneficios es traducir la estrategia, que a veces se ve muy etérea muy incomprendible, que cuando yo la traduzco a los mapas estratégicos y de allí la llevo a los cuadro de gestión se ve como un flujo de información continuo, como una traducción de que es lo que se quiere y fuera de eso, dado que en ISA en los cuadros de gestión integral se aplica a muchos niveles, al nivel de Junta, al nivel de Comité Gerencia, grupos primarios de gerencia, y grupos primarios de direcciones permite como ir construyendo, como son los aportes, o cual es la contribución de los grupos de trabajo en el logro de esa estrategia. Si bien yo parto de la estrategia y bajo a los cuadros de gestión, cuando los equipos de trabajo se apropian, ellos hacen la inversa, a través de su aporte en los resultados esperados, suben a los objetivos, pasan por los mapas y entienden su contribución a la estrategia, que desde el punto de vista del modelo de gestión humana es lo mas importante, cómo cada trabajador interpreta su contribución a la estrategia?.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Yo le veo muchos beneficios en cuanto a la facilidad del despliegue, además pone como un instrumento común que hace que el dialogo sea mas fácil a todo nivel.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Como lo decíamos atrás alineación, la medición de los indicadores y el hecho de que uno empiece a incumplir tanto indicadores como actividades de plan de desarrollo crea un sentido de urgencia que de otra manera no se crearía sino en una persecución eterna de todo el mundo. Aquí el balanced y todos sus indicadores crean el sentido de urgencia y le van dando a cada uno la señal “usted se atraso en esto, hágale pues” yo creo que eso es un gran beneficio sin necesidad de que haya un desgaste inmenso de las directivas persiguiendo a todo el mundo para que cumplan.

Mirando hacia la creación, compra, o lo que sea, de filiales que se ha dado en los últimos años se ha ido creando una cultura de medición, cultura de planeación estratégica, direccionamiento, medición, cierre del ciclo que es cada vez más fácil de exportar, es decir, de las filiales que han salido de aquí del interior de ISA que son Internexa, Flycom y Exem -XM, básicamente en los primeros meses de existencia algunas inclusive desde el primer momento tienen su balanced propio, su proceso montado, todo el mundo está convencido que la cosa es así, entonces hace que la Junta Directiva pueda empezar a hacer un seguimiento muy al detalle desde el primer momento o desde una etapa muy temprana.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A ver, para mi los más grandes beneficios, es que realmente es un instrumento de gestión, que permite que todos de alguna manera tengamos la estrategia en la cabeza, que sepamos cuales son los indicadores que los están midiendo y precisamente el hecho que se llame Balanced, ó sea, mira varios aspectos de la

organización, que son fundamentales para que equilibradamente se llegue a esas metas y que esta armado de tal manera que lo que garantiza también es el largo plazo, ó sea, de que si tu no estas haciendo algo en la perspectiva de aprendizaje y gestión del talento humano o algo en la perspectiva de procesos, es decir, puede que en ese año de chiripa logres alguna perspectiva financiera, pero después no sentaste las bases para después seguir mejorando los procesos y aumentar esas ganancias o esas utilidades.

Lo otro es que crea una disciplina de seguimiento que pienso que en todo caso es muy necesaria en cualquier organización, el hecho de que aquí en ISA ya se haya convertido en una cultura, pues es innegable a veces uno no tiene elementos muy objetivos, pero el hecho de que tantas empresas en el país vengan y nos visiten, miren y se den cuenta el que tener ese instrumento y aplicarlo religiosamente, y el que este desplegado en toda la organización es un elemento que ha jalonado la cultura, y que nos ha creado un lenguaje diferente y una forma de actuar diferente.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo pienso que son mas los beneficios, pues a mi me a parecido que eso nos ha dado, como claridad de para donde vamos, que queremos hacer, en buscar como medir lo que queremos, me preocupa, me sigue preocupando, como el desgaste de pronto para definirlos, por que mira que todavía no hemos logrado que prácticamente el año anterior estén cerrados, sino que en los primeros meses del año todavía estamos ajustando los indicadores, entonces me parece que hay algo que no es claro, me preocupa en los problemas que le veo, es que a veces, como por ejemplo este año, se suba tanto lo del margen EBITDA, cuando no había un

plan que respaldara eso, ó sea, simplemente bajé los gastos, suba los ingresos, pero no hay un plan que respalde eso, entonces el indicador termina es por desmotivar, por desesperanzar, por decir, sabemos que no lo vamos a lograr, entonces, eso me parece que es un punto en contra de eso.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Uno que trata de acotar las iniciativas en términos de causalidad, que ventajas tiene eso, que se convierte en una plataforma para que usted justifique que iniciativas tiene y cuales no y le permite también descubrir nuevas iniciativas que tengan relaciones de causalidad para aportar a la estrategia lo cual seguramente no pasaba antes, antes pues la dialéctica alrededor de la escogencia de objetivos estratégicos estaba jalonada por intereses distintos muchas veces a lo que estaba marcando la propia estrategia, entonces yo creo que ahí hay, yo diría que hay una focalización en términos de objetivos estratégicos para contribuir al desarrollo de lo que quiere lograr ISA en su Visión

Segundo yo creo que, mejorar entendimiento de cómo hay objetivos de resultados y como hay objetivos de construcción de capacidades de mediano y largo plazo, de tal suerte de que uno pueda hablar que los objetivos financieros y de clientes casi son de resultados, los de productividad y eficiencia es algo de mediano plazo y la cuarta perspectiva, que es el capital intelectual , el capital organizacional, y el capital tecnológico, son actividades de más largo plazo, entonces yo creo que, se gana en eso, se logra entender de que si uno quiere lograr algo en cierto período de tiempo tiene que empezar a construir esa capacidad con el tiempo suficiente y nos obliga a pensar, también, bueno, un tema que siempre se a trabajado pero que nunca se ha logrado jalonar desde el punto de vista estratégico que es el

tema de cerrar las brechas en términos de conocimiento, en términos de tecnología, en términos de organización, que yo creo que, si a mi me preguntan, el entendimiento que esta dando la cuarta perspectiva, yo pienso que ya es una ganancia.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Ah vuelve y juega la focalización de la misma empresa, el definir un norte y que ese norte sea publico, lo que hablan de una visión compartida del tema del libro este que hizo famoso hace como 4, 5 años, de hablar de esa de la visión compartida. Es decir era eso, básicamente construir una visión compartida, que aquí no había una visión compartida, aquí había era tarea para todo el mundo, ahora pues sigue siendo tarea pero, si hay una visión compartida.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Menor seguimiento, mejor esfuerzo, menores esfuerzos, mejores resultados, mayor control.

Costos:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Como costos, yo no detectaría alguno en particular, pues si a habido costo en términos de lo que es natural y es la necesidad de un aprendizaje, en el proceso, la necesidad de un talento humano y el tiempo que se le dedica, pero que termina siendo parte misma de la gestión que se realiza, entonces yo no vería, digamos,

en el sentido de algún costo, una connotación de costo - costo como tal, no propiamente, de acuerdo, pienso que ha sido una aplicación que realmente ha rendido sus resultados, y que indudablemente estamos seguros que lo va a seguir haciendo en el futuro.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

De costos yo creo, unos costos pero son ínfimos alrededor de los beneficios que se han logrado, cuales son?, el trabajo que se hizo de cultura y el trabajo que se planteó cuando se decidió que esos cuadros de gestión se iban a hacer su seguimiento y verificación a través de estrategos, creo que esos son los costos, por que la apropiación que se dio con esos costos de cultura ya permitió que todos interiorizaran el objetivo, y para que se estaba haciendo.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Yo diría que... como toda metodología nueva uno inicialmente piensa que hay un costo importante, pero no se como el retorno a la inversión, por que no hay elementos como para comparar. Para mi vamos a empezar a recuperar el retorno en la medida que empecemos a ver como está mejorando el negocio por que estamos teniendo historia, entonces yo no sabría decir que costo ha tenido como tal. Por que la implementación si implicó unas inversiones en el producto, en capacitar y demás, pero considero que el retorno a sido mayor que el costo.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

El costo obvio de tener que mantener el sistema, de tener que hacer, el costo en términos de recursos, hay dedicar gente para eso, hay que invertir en software, en

capacitación, hay que invertir una serie de horas, el despliegue de todo el direccionamiento de cada año, construcción de los indicadores, seguimiento, esa es administración que es costosa .

La existencia de un sistema de medición como tan numérico, tan exacto o que pretende ser exacto, de pronto tenga un efecto contrario con la creatividad de la gente, no sabría decir, eso es más bien como una posibilidad, que la gente diga no, es que hay no hay nada que hacer es un número muy grande e igual lo que yo haga no lo voy a alcanzar, los ingresos de la compañía o los gastos entonces crea una sensación como de inevitabilidad de las cosas, ¡eso es inevitable! no hay nada que hacer.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los costos pues son los normales de estos procesos de aprendizaje, al principio mucho tiempo, dedicado a construir y de pronto a seguir unos indicadores que finalmente después no quedaron, pero pues, que a mi me parece que es como natural pues del proceso de aprendizaje, lo que tenemos que cuidar mucho como tal, es precisamente equilibrar mucho ese numero de indicadores y cuales son, pues para que el tiempo que dedicamos a las actividades de control, no se vuelva agobiador frente al tiempo que hay que hacer o que hay que dedicar para el desarrollo de los procesos,.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Si pienso que si nos gastamos mucho tiempo y recurso, en definir, bueno, ya yo pienso que con lo de estrategias se ha facilitado bastante la implementación y el

seguimiento, pero seguimos siendo complejos en eso, yo no se, pero me imagino que tu haz hecho muchos referenciamientos, como lo han hecho otras empresas, como le hacen otras empresas, no se.

Yo casi desde el cinco del mes ya estoy desesperada, por bueno, ya cerraron como nos fue, muéstrame los indicadores, yo quiero ver los indicadores, en que vamos, entonces, si nos ha ayudado mucho en la cultura del logro, de la orientación al logro.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Pues los costos que tienen todas la implantaciones de metodología, costos de tiempo, de proceso, de capacitación, pero yo creo que, en este caso en particular la relación beneficio costo es positiva, yo creo que los sistemas de indicadores, pues una empresa que a escogido tener sistemas de indicadores, pues yo creo que montarse en una tarea como el BSC le ayuda, de lejos.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

No solo la plata, un costo político. Por ejemplo hubo un achatamiento en la estructura, es un costo para la gente, por ejemplo que le gusta el poder y que pierde poder.

Claro, y es que la redefinición de la estructura, también era que tenemos que hacer?, o no era eso?,

Teníamos una estructura de 5, 6 niveles y era muy plana. Era muy piramidal, ahora es muy plana... sigue la estrategia.

Eso fue supremamente claro, que mucha gente, aquí hay dos dificultades grandes una es la famosa carrera técnica que nunca se ha hecho, pero que se ha dicho muchas veces y es que yo no puedo ganar mas si soy un buen técnico, sino tengo que ser un jefe, si, entonces en vez de que a mi el día de mañana, yo soy un técnico en subestaciones espesas, me deban de pagar igual o mas que mi jefe si ese es el caso, eso aquí nunca se ha hecho pero siempre se ha dicho, entonces que es lo que pasa aquí, mucha gente terminaba en cargos directivos, mas por tener un ingreso mayor mas que por gusto.

Otros si les gusta el poder, entonces ahí hay un costo, ósea hay gente que le gusta el poder, le gusta ser jefe de departamento con un titulo, una charretera y lo vuelve el coordinador de equipo.

Hay mas costos, por ejemplo hay costos asociados a las áreas que se les exigió ser mas ordenadas, hay vino las 5 s, las 5s es un metodología y vino todo lo de la ISO, ó sea ya dejo la gente de hacer las cosas como le daba la gana a partir de esto, si, pero la gente termino exigiéndose de que tenia que hacer las cosas de una sola forma. Y eso genero mucha resistencia en algunos casos, hubo cambios dramáticos ahí, en el esquema de hacer las cosas, la gente que la gustaba la informalidad, hubo mas formalidad y todo el apoyo en algunos casos de los sistemas

A mi me tocó aquí una entrada de computadoras, eso fue horrible con mucha gente, por que entonces yo tenia que escribir una carta, yo la escribía aquí a

mano, si, y se la pasaba a una secretaria, si, y la secretaria, me lo pasaba a mi, y a las dos horas entonces yo cogía y le corregía con lápiz o con lapicero y volvía y se la devolvía, y así era todo el día, trabajaba todo el día, sacando las cinco cartas en un día, entonces era toda una proeza, eran dos muchachitas yo me acuerdo, el departamento de Desarrollo éramos 11 personas, como le parece.

Éramos once y le digo... eran dos secretarias, perdón, no tres, y eran así todo el día.... Entonces cuando vino la tecnología y cuando vinieron todos estos cambios, vino también que la carta no la hace la secretaria sino que la hace uno, entonces estos esquemas ayudan a estos cambios.

Ya no se define por el gerente de área de turno, sino por un área llamada Estrategia,... se centralizo.

Por que era que aquí se ordenaba por ejemplo la planeación, pero era la planeación del sector eléctrico, que era la que manejaba el doctor Javier, que era el planeamiento de la expansión en el sector operativo, ese planeamiento era del sector eléctrico pero no de ISA eso luego se la paso la UPME, entonces ya ahí tuvo que sentarse a hacer su planeación, como empresa, hay fue donde salió Estrategia y Desarrollo que fue con ese cambio estructural y después y después vino la implementación de esta herramienta, entonces ya la gente le dijo como hay que caminar, a la gente le dice a uno como hay que caminar y hay otros que no les gusta.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Eso no debería tener costos, ó sea, costos en el sentido de la gente le va dar costos a un indicador, yo no creo que ese sea el problema, ó sea, para mi no debería tener costo, por que todo mundo, al menos en el caso nuestro, todos tenemos que hacer seguimiento y control de indicadores, como vamos, como va la plata y como va calidad, como va el cronograma, ó sea, el costo adicional de un indicador, no debería ser ninguno, tiene posiblemente un trabajo inicial, un acuerdo inicial de estructuración de todo el modelo, no solo decir el BSC, esta entre el BSC, trato o antes del BSC, esta toda la estructuración administrativa que tu mencionaste, mapas estratégicos, misión, visión, pero lo que me parece a mi que eso no es un costo, ó sea, eso es lo mínimo que tu deberías, de hacer o no, una buena planeación para saber después como controlas.

II. Activos Intangibles¹⁹. Objetivos indicadores y metas que hacen parte de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo del talento Humano -ADTH.

8. ¿Cuál considera usted que es el grado de alineación, relaciones de causa – efecto, de los objetivos generales y objetivos específicos de la perspectiva de ADTH con la estrategia empresarial de ISA?

¹⁹ Se entiende por activos intangibles los definidos por ISA como; **Capital humano:** comprende tanto las competencias actuales (habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas), como también la capacidad de aprender y de innovar de las personas y equipos de ISA. **Capital estructural:** conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización. Es además conocimiento que puede ser reproducido y compartido rápidamente. **Capital relacional:** comprende las formas de relación de ISA con los agentes del entorno (lealtad de clientes, capacidad de ventas, capacidad de negociación y trabajo en equipo, entre otros).

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Alto.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Yo creo que hoy estamos en un nivel medio, y por que?, lo que es la construcción de esa cuarta perspectiva, nosotros hemos girado como mucho, el hecho de que ya nos hubiésemos concentrado en el desarrollo del capital intelectual en la cuarta perspectiva con sus tres capitales, en el año 2003, fue que se empezó con esto, nos permitió empezar ordenar como esa perspectiva que la veíamos muy etérea, como con mucha cosa, entonces, con lo que tenemos y hemos construido hasta ahora, yo espero que en el año 2006, se de cómo mayor claridad en cuanto a la construcción de esos tres capitales, que hemos denominado capital intelectual, entonces creo yo que el ordenamiento hoy, pues si bien es cierto las construcciones y las discusiones que se han hecho, han permitido como tener como una visión al respecto, pero ahora hay que entrar ya en cada uno de los capitales profundizar cuales son los verdaderos indicadores que me van a permitir desarrollar el capital organizacional, el capital humano, la parte tecnológica, el capital relacionar, que es otro que todavía no hemos profundizado en ISA.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Yo creo que estamos hablando de dos temas, por que uno es, pongámosle medio, por que?, porque precisamente todo el estudio que hicimos el año pasado y buena parte de este, es para identificar realmente cual era el rediseño que deberían tener los proceso para que estuvieran realmente respondiendo a la estrategia, entonces de alguna manera ya los indicadores que se deriven de esos

procesos, lo uno espera que estén mucho mas alineados, pero digamos en este momento es medio.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo pienso que bajo, y pues una cosa, hasta muy particular, es que casi siempre uno se termina viendo las tres otras perspectivas y esa siempre se queda como el patito feo del cuadro, es por que para mi, no nos esta dando las señales y no nos esta como diciendo realmente, pues no lo veo como tan alineado con la estrategia.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Hombre, hay un entendimiento de esta perspectiva en términos de la importancia en construir capacidades, lo que llaman Kaplan y Norton en el último libro alistamiento, pero yo creo que todavía la conectividad entre la cuarta perspectiva y las demás perspectivas para lograr los resultados, no es muy clara, yo digo que están en lugares comunes, si usted no es capaz hoy de decir, hombre, si yo logro inducir un poquito, si presiono un poquito más esta característica particular de uno de los capitales, yo logro mejorar en que, sino que hay una cosa como muy intuitiva, si yo capacito la gente, es decir, el ejemplo que yo he colocado es como cuando a usted le dicen, tome vitamina, tome vitamina A, B, C , eso es bueno, usted en últimas no sabe si su bienestar se debe a la vitamina A, B, o a la C, usted se la tomo juicioso pero...hay una cosa como muy intuitiva, en ese hay que desarrollar mas, si bien es cierto como me comentabas al comienzo, hombre no se preocupe si usted invierte un millón de dólares aquí cuanto le va a recuperar por que eso, se le convierten en dos en resultados es difícil llegar a eso y no se si tenga sentido.

Pero uno si tiene que tener muy claro cual es la capacidad o competencia que le permite a usted en un momento dado mejorar un resultado o si no uno no lo puede pasar por la galleta como dicen por hay, y hay viene el gran problema en el tema de capacidades, es decir, nosotros tenemos que esforzarnos mucho mas para que podamos identificar cuales son las verdaderas competencias nuestras, de ISA, es decir, las competencias organizacionales cuales son? y esas competencias están compuestas de qué?, una competencia es el resultado de una combinación de muchas cosas.

Yo diría que hay un nivel medio, como para que no..., yo diría que ahí hay una oportunidad grande de mejoramiento.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Le falta mucha alineación. Para mi estaría entre medio y bajo, falta mucho, vamos bien, y estamos trabajando pero falta mucho.

Bajo me parece muy dramático en cuanto a lo que se ha hecho, por ejemplo lo de SHORT es muy bueno pero no lo hemos hecho, aquí seguimos trabajando formación los de formación, sobre un trabajo de selección de carrera trabaja carreras, no hay una integración que siempre lo hemos dicho, ó sea, hemos hablado mucho pero no hay evidencias que permitan evidenciarlo. Póngale bajo.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Medio, yo creo que ese no es mas de medio.

9. En general, en qué grado considera que los indicadores actuales de la perspectiva de ADTH soportan efectivamente la estrategia empresarial de ISA?

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Medio.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Yo creo que con los indicadores, y si el grado de competencia esta bien realizado, lo están soportando en un nivel alto, los indicadores, mas no la clarificación de los objetivos y a donde le pega, todavía no hay un ordenamiento pero yo creo que en la perspectiva tenemos todas las cosas, pero hay que plantear ordenamiento para que su comprensión sea muchísimo mas directa, mas clara.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Yo creo que le falta mayor grado de efectividad, por que hoy no tenemos claro cuales son los elementos movilizadores de la estrategia de largo plazo, si uno se devuelve, no lo logra decir de manera sencilla, significa que no hemos logrado el grado de desarrollo que tenemos. Entonces pienso que hay muchas oportunidades de mejoramiento en ese proceso.

Yo lo veo como bajo en ese sentido.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Yo diría que en grado medio en el mejor de los casos, por que ahí nos ha faltado renunciar a algunas cosas para hacer otras... si yo decido en el sentido de tomar una decisión y por lo tanto dejar de tomar las otras, yo lo que quiero es desarrollar mi capacidad comercial, desarrollar mi capacidad de crecimiento en el Brasil por lo tanto hay que dejar que la gente estudie portugués o cualquier definición que tome en cuanto a orientación de procesos y de formación de gente y lo decido así de claramente los indicadores que se desprendan de ahí pues obviamente serán muy claros en el sentido de horas de capacitación en esa materia o del nivel logrado o si las competencias que logre crear son o no en términos de números de profesionales o etc. pero no hemos sido tan claros de tomar las decisiones de procesos o de formación que se necesitan sino que hemos sido como muy generales, intentando como abarcar muchas cosas al tiempo por lo tanto los indicadores son igualmente muy generales

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Bueno, si estamos hablando de este momento yo diría que alto.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

No pues yo pienso que bajo, honradamente, pienso que buscamos, hemos buscado ser muy competitivos, salir, crecer, pero me parece que esa perspectiva, que es lo que apalanca todo lo otro, no le hemos dado la importancia que se merece, sobretodo en el de capital humano, me parece que aquí, pongámoslo en el primer recorte de presupuesto, era en el PFI, entonces, me parece que si

queremos ser competitivos, si queremos ser tan buenos como estamos diciendo tenemos que darle mas a esa perspectiva.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Esta muy regular, estamos todavía hablando de indicadores de ausentismo, indicadores de horas de formación. Si estamos muy mal.

Para mi muy bajo por que en indicadores si no hemos evolucionado. A pesar pues de que el año pasado definimos lo que era, empezamos pues a apuntarlo, yo por eso diría que es bajo, de que ya estábamos midiendo el grado de alistamiento del capital humano, de los cargos críticos de los cargos críticos, pienso que hay un progresito. Pues directamente no hacemos esa medición. Si pongámosle bajo

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Lo que pasa es que yo no seria capaz de calificar en que grado lo califican o en que no, no parece estarlo haciendo bien cuando no se logra lo que uno quiere ahí, ahora no se que tan fácil lo sea también, ese es el otro punto, parece ser como la más etérea, entonces yo diría que no es muy alta el logro, no es muy alto.

No medio, pongámoslo por que yo creo que tampoco, yo no creo que ese sea además totalmente inventado.

10. ¿En qué grado los objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de la perspectiva de ADTH soportan la estrategia en:

Capital Humano:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Yo diría que el capital humano esta entre medio y alto, lo podemos dejar en alto.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Prácticamente el capital humano es el que logra la estrategia.

Yo creo que todavía nos falta trabajar mucho en los vínculos, a ver, yo creo que el año pasado y en lo que ha corrido de este año, se ha avanzado mucho en los elementos de: cuales son los cargos, cuales son las competencias que necesita cada uno de esos cargos, cuales son los niveles de esas competencias, que se necesita el cargo y que se tiene la persona, por que estoy hablando de capital humano, lo que pasa es que en este momento la medición de esas competencias no se han realizado, yo espero que los resultados que están planteados, la desviación de las competencias en los equipos y en los directivos aporte en gran medida al benéfico de la estrategia, por que los cargos se traducen en lo que necesitaba ISA, entonces yo diría que nos falta todavía es como una alineación mas completa, entonces, no podría decir que esta alto, por que todavía no se como estamos, entonces lo pondría en medio.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Yo pienso que es bajo.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Capital humano a un nivel medio por los problemas que se señalaron, por que el asunto está muy general, y no hemos hecho unas escogencias bien claras.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Que es lo que pienso, el indicador que esta definido alto, los resultados que vamos a obtener por que de eso estuvimos conscientes todavía es medio pues para desarrollarlo

Si, lo que pasa es que el indicador como tal que esta definido si es, por que es el grado de asimilación de las competencias humanas y técnicas, y ya vimos que eso es lo que le aporta específicamente a que el proceso si se este realizando, ó sea que las personas que estén realizando el proceso lo estén haciendo pues con todas las de la ley y con todo el conocimiento. Por otro lado a mi me gusta el indicador de clima, por que mido, me parece que es un buen referente un buen medidor de ese compromiso reciproco empresa trabajador, ó sea, en todo caso cuando tu estas evaluando clima estas viendo la percepción que cada equipo esta viendo de la empresa, pero hay algunas de las preguntas que están relacionadas, a usted como equipo como se esta comportando, entonces también esta midiendo su aporte personal.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo lo veo bajo, mejor dicho para el león que tenemos en la estrategia, en esa particular tenemos un gatico.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Uno tiene que mirar la realidad, la realidad es que no hoy si no siempre las cosas se hacen es con la gente, lo que le permiten los modelos es a uno finalmente encontrar relaciones que le permitan ser mucho mas efectivo y focalizado en las acciones, yo estoy convencido que es el capital humano, la práctica de ISA históricamente cuál ha sido, hay que preparar la gente, la pregunta que uno se ha hecho es, si estamos preparando a la gente para lo que es, tenemos metodologías claras?, hay es donde uno empieza a tener como dudas, yo que estuve manejando ese tema tanto tiempo, ese es un tema que es difícil, por que usted mismo se sienta con los expertos del proceso, con los líderes, con los gerentes y directores y a veces no, hombre este curso si, este fulanito tiene que ir a ese curso, eso es bueno, pero una a veces dice bueno, si este tipo hace ese curso que capacidad realmente esta mejorando, primero, la persona, segundo, la organización y tercero, si en las brechas que tenía la organización esa si era la capacidad que había que desarrollar, entonces yo digo, el impacto del capital humano es enorme por que con ese logro resultados.

El nivel de que tan deliberadas son las acciones que realizamos, ahí es dónde yo tengo dudas todavía hay un desarrollo medio alto.

La pregunta frente al planteamiento del modelo, estamos hablando si estamos cerrando o no estamos cerrando las brechas, yo creo que es un punto medio, uno hay tiene esa oportunidad de mejoramiento, por que volviendo al tema de ahorita, el tema de competencias, para mi las competencias es un mapa, es el ADN de la organización, mejor dicho una competencia organizacional es como el ADN, usted tiene que saber como es ese código genético para que usted realice los resultados, entonces la habilidad de un líder en una organización es descifrar esos códigos y poderlos repetir y mejorar, eso es como cuando usted cría perros, usted sabe que combinaciones son las que le produzcan los mejores cachorros.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Si recordamos lo que tenemos ahí, yo pienso que el año pasado se fue dando un primer esfuerzo como en la idea de irlo alineando, inclusive trabajamos con la metodología de Norton y Kaplan, estamos tratando de construir capital humano y la verdad es que yo creo que estamos haciendo muchos esfuerzos en todos los planes de formación, esta todavía muy focalizado en directivos, la mejor es que nos vamos a sacar los críticos y luego a todos los demás cargos.

Pero por ejemplo el tema de capital intelectual que lo hemos conceptualizado aquí que se ha presentado en simposios en una línea que hay como evidencias que uno diga bueno, o no?, pues que tú has presentado las conceptualizaciones, pero que uno no encuentra las evidencias de eso, pues que uno pueda decir donde esta el capital intelectual, del que hemos hablado, cierto, de cómo desarrollar mas ese modelo, entonces el modelo de la conceptualización esta muy bien.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Que lo este logrando realmente?, yo creo que esta medio, o sea, los tres están medios.

Capital Estructural:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

El capital estructural de pronto a nivel de Medio es lo que yo percibo.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Estamos hablando de capital organizacional, cierto, yo creo que es en esta medida y en el proceso de estructuración nos sitúa como en muy alto.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

A mi parece que ISA hay capital estructural alto, en los sistemas, hay mucho conocimiento que reside en los sistemas de información, de hecho cuando se dio el tema de jubilación anticipada parte del trabajo que se derivó para nosotros fue recuperar el conocimiento inmerso en los sistemas de información por que encontramos que el que lo sabía no lo tenía y en temas tan relevantes como diseño de líneas, diseño de subestaciones, cálculos de estructura, pues que son elementos críticos de negocio, entonces, yo diría que si la empresa no hubiera tenido esto sistematizado hubiera perdido la oportunidad de recuperar ese conocimiento.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Ahora en cuanto a capital estructural, tal vez también es medio, por que igual ha habido mucho énfasis a lo largo de los últimos años en que uno de los objetivos importantes hay son la sistematización de los procesos y la obtención de certificaciones de calidad y eso pasa por la sistematización de los procesos, hay están quedando pues descritos, documentados, reproducibles.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Bueno el capitán estructural, en ese momento el indicador y diría que también es alto, nos centramos mucho en ese indicador de..., a ver voy a utilizar para capital estructural, aunque también lo teníamos entendido como todas aquellas estructuras que soportan el capital intelectual, que en ese momento la traducimos fue también a todos esos elementos de liderazgo, cultura, organización, que soportan eso, nosotros estamos midiendo la capacidad de la empresa para convertirse en una empresa reconfigurable, y eso para mi es un marcador y un indicador fundamental de cual debe ser el desarrollo, no solo de ISA sino de un grupo empresarial en esos aspectos y que no son todos aspectos digamos tangibles, que también hay muchos aspectos intangibles que es lo mas difícil muchas veces de lograr alinear.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Esa de pronto si esta medio, por que en eso si hemos construido mas.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Yo creo que en eso se avanzado más, muy jalonado obviamente por la claridad que se tiene en los procesos, yo creo que el proceso es muy claro, el capital estructural lo que hace realmente es apalancar todo el tema de procesos, es decir, es la tecnología, pero también pueden ser los medios de producción, entonces, como estamos entendiendo aquí, yo digo que ahí puede ser un nivel medio, medio alto, hay entre esos dos, puede estar en tres cinco más o menos.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

En el estructural tenemos mucho documental, al ver esto uno diría que esta en alto, hay mucha documentación tenemos toda la documentación ISO, todas las guía normas todo eso es capital estructural que yo creo que en eso estamos bien.

Vuelve y juega, entonces donde esta la gerencia del conocimiento por ejemplo?

La gerencia del conocimiento esta en todo, por que la gerencia del conocimiento lo que trata es de integrar todos los capitales humanos, relacionados, el estructural, el tecnológico, en aras de cumplir la estrategia corporativa.

Yo me estoy refiriendo a eso del tema de gerencia del conocimiento que aquí lo hemos conceptualizado y lo tenemos mas o menos claro pero nos falta como hacerle la ayudita.

La parte donde la gente de pronto se queja mucho, y aquí el comentario es en el tema de la gente que tiene el conocimiento y a veces la dejamos ir, yo pienso que

es muy del capital humano, por eso esta como en medio, pero en el estructural como tu lo definiste, con el termino de tener documentación, a mi me parece que nosotros estamos mejor. Con la ISO, nos exigió mucho eso.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Medio

Capital relacional:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

El relacional?. Medio yo creo.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Bajo por que ese no se ha trabajado, por que ahora estamos concentrados en lo que son el humano, el organizacional y el tecnológico, pero no lo relacional que es ahí otra fuente de explotación para la estrategia.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

A mi me parece que ISA tiene buen capital relacional, yo diría que es alto.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Ahora el capital relacional, ese lo veo menos representado, a un nivel bajo, por que, si bien pasadas algunas acciones y mediciones que tiene que ver con clientes, creo que excepto ese, los demás no están bien representados.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Que pena, me voy a devolver al estructural, por que bajo la nueva visión, el medir el grado de asimilación tecnológica le aporta también concretamente a esa parte del capital estructural, si.

Bueno en el capital relacionar, porque relacional seria lo correspondiente a lo de Responsabilidad Social Empresarial, pero yo no me acuerdo cual es el indicador especifico en ese tema.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Ese si puede estar alto.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Todavía se va muy al azar, las iniciativas, yo creo que esta en un punto medio.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Alto. Si, Definitivamente la empresa la buscan como referente, siempre y uno habla de la empresa o se presenta como la empresa y abre puertas donde quiera.

Eso quiere decir que ustedes tienen muy buen capital relacional

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Medio

11. ¿En qué grado cree y por qué, que las siguientes elementos dificultan la selección de indicadores en la perspectiva de ADTH?

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

A ver, yo pensaría que básicamente a mi modo de ver, los aspectos que de pronto han dificultado, pienso primero que todo, no darle la importancia que requiere al tema, pienso que desde el solo hecho de probablemente generar una discusiones mas amplias, mas detalladas, mas comprometidas, ya perfectamente nos podría llevar a, y cuando digo discusiones amplias, es que incorporen realmente a un grupo mas amplio, o con una participación mas amplia de los distintos estamentos de la organización, de acuerdo, eso, digamos como primera instancia, en segunda instancia considero que seria conveniente tener digamos, un liderazgo, un jalonamiento como tratar de darle una mayor relevancia por parte de la gerencia administrativa, para buscar relevar la importancia de estos temas y tratar de lograr un mayor compromiso por parte del resto de la organización dado que no siempre digamos que este es un tema al que se le de la mayor relevancia por parte de las otras áreas normalmente mas concentradas en los aspectos mas específicos que le corresponde tratar en el día a día, de acuerdo, y en ese mismo sentido pienso que lograr un seguimiento mas especifico y concreto a nivel de las distintas áreas con igualmente un nivel de discusión mas amplio, igualmente lo

podiera asegurar, yo finalmente considero que hoy ya estamos un poco más maduros en ese sentido, y esperaríamos pues, que en las próximas aplicaciones, comenzando por este año ya podamos mostrar digamos, una mejor definición de los indicadores y un mejor desarrollo de la perspectiva, durante el presente año, adicional a lo que yo considero, pues, que las discusiones que se han venido dando durante los años últimos, a su vez hacen que la gente sea más consciente de darle la importancia que requiere esta perspectiva, para poder asegurar un desarrollo sostenible de la organización en un futuro, sin lo cual es prácticamente imposible, dado que para nosotros es mucho más evidente que solo con un talento humano adecuadamente desarrollado vamos a poder soportar la estrategia que queremos llevar a cabo.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Yo creo que uno de los principales problemas que hemos logrado, es que como nuestros instrumentos de gestión son anuales y los procesos digamos de aprendizaje humano y organizacional son de más largo plazo, entonces siempre nos hemos visto con la necesidad de un indicador anual, cuando estos son unos indicadores que con seguridad requieren más largo plazo, entonces eso es como una dificultad siempre de conseguir. El otro es que si bien uno se apoya en unos indicadores que son comunes, como un plan de formación, las calificaciones de clima, por que son comunes, uno no logra como alinear completamente como va eso, pegándole a la estrategia, me explico, nosotros cuando hacemos evaluación de clima ahí se mide un montón de cosas, la parte de estándares, la parte de despliegue, la parte comunicación, la parte de reconocimiento, pero en todo eso que me dan un valor, yo no logro por ejemplo en..., para yo conseguir una estrategia es básico, la comunicación, el estándar, el despliegue, entonces como

que no he logrado poder vincular, de una manera muy clara, si bien la calificación de clima a mi me da un ámbito general, muchas veces yo necesité pegarme de las subvariables de clima para explicar los impactos, entonces ese es otro. Y el tercero es pues que yo creo que si bien los procesos tienen toda la técnica y ha bajado mucho, creo que esta cuarta perspectiva en los últimos años a tenido mayor estudio, mayor vinculación al mismo proceso estratégico, entonces ahí bueno, y el retorno de la inversión de intangibles que todavía no se han inventado.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

A ver lo primero es que los tres capitales tiene que caminar como una triplete, pues una triada, y no caminan como triada, por que usted puede tener tecnología de información que si no es asimilada por la gente pues no hace que tenga la vista de largo plazo, entonces, esa es una dificultad clara, la triada no camina de manera consistente, entonces es como una pata coja, por que usted puede tener aquí una muy buena definición pero no le permite lograr lo que se quiere por que los tres elementos no están caminando en la misma dirección, entonces me parece que es fundamental. Y en ese sentido, los indicadores, se dificultan construir por que ni siquiera hemos mapeado la interrelación, bueno, hemos mapeado en ese momento cierto, las interrelaciones que se dan entre los elementos, entonces mucho menos las voy a poder medir, entonces no hay una identificación específica de esos relacionamientos y por lo tanto los indicadores...y la otra cosa es que ISA no tiene historia en este tema, por ejemplo, uno se va a mirar las famosas competencias de negocios y no las tiene explícitas, entonces yo puedo hablar de competencias a futuro, si ni siquiera se cuales tengo, pues no he podido especificar las que tengo y digo explicitarlas por que qué las tenemos, las tenemos, pero no las tenemos explícitas.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Yo creo que la principal dificultad no radica ahí , por que hay es fácil medir avances en programas, programas de desarrollo, ejecución de acciones etc., lo que es mucho más complicado de hacer es medir los logros, hasta dónde llegué yo, que es exactamente lo que quiero, Creo que ese tema se funde mucho con el de que las escogencias no están del todo claras, si las escogencias estuvieran mucho más claras yo me focalizaba más en que en lo que tengo que medir.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para mi la principal dificultad, es que las personas que estábamos en la Gerencia Administrativa como tal, todas, llegáramos a un acuerdo de como realmente estos procesos apoyaban la estrategia, de alguna manera los indicadores tienen que salir es de esos procesos, y si uno no entiende como arma procesos de tal manera que soporten esa estrategia, no puede sacar datos de ningún lado para poder medir como me estoy acercando, entonces en la medida que yo ya entiendo, que el grado que hay de cumplimiento con la competencias humanas y técnicas, por ejemplo en los cargos críticos, es fundamental para acercarme a la estrategia y que yo puedo medir eso, ó sea, si yo ni siquiera sabia que tenia que hacer enfoque en los cargos críticos, pues difícilmente iba a encontrar cual era la relación, por que listo, estaba midiendo el plan de formación integral, pero entonces las personas que estaban en cargos críticos, ó sea, igual yo hubiera podido conseguir las horas, con que todas las señoras de cafetería se hubieran hecho un super curso de cómo hacer manteles, por decir cualquier cosa, y allí llene todas las horas, y que los que realmente las necesitaran no hicieran nada, y lo otro era que no bastaba con saber cada proceso, sino como todos estaban

interconectados, entonces por ejemplo aquí a mi me parece que el modelo del año pasado con Cesar, que se definió con Rodolfo y que le toco implementar ahora a Carlota. En el que uno entiende claramente que es, ese capital organizacional ordena ya como unos parámetros y entrega como todos los criterios a cumplir y luego ese capital humano se tiene que preocupar, entonces por que las personas que tiene la organización si estén en capacidad de cumplir esos criterios y que luego ese capital tecnológico tiene que identificar, cual es la tecnología que soporta a las personas y a los procesos para que cumplan con esos criterios, en esa medida salen unos indicadores mucho mas coherentes, antes nos podíamos a decir, que de los indicadores que manejábamos en esa área, pueden servirle a esa perspectiva pero no realmente para alcanzar la estrategia cual es el proceso, y por lo tanto que es lo que tengo que medir para ver si, si estoy alcanzando, ahí lo único es entender el modelo.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Ahí yo pienso que lo mas difícil, que es lo que va relacionado, digamos con en el capital humano, que es lo que va relacionado con las personas, pero no es como quien dice, el numero de salidas del transformador, los ingresos que tuve, esas son cosa que son mas fáciles de cuantificar, pero el desarrollo de las personas, la interiorización de las personas, la cultura corporativa, esas cosas son muy difíciles de medir, cómo mides el conocimiento de las personas, cómo mides que lo que realmente puede decir en el PFI, si la persona aprendió, uno lo podría medir como de cierta forma, como por ejemplo, si yo si entrene bien a la gente, entonces la gente tiene que cometer cero errores, tenemos que pasar una auditoria perfecta, pues, en ultimas es eso, pero es muy difícil como encontrarle la relación directa y que yo lo mida directamente, entonces terminamos es midiendo implementación

del plan de mejoramiento, entonces terminamos es midiendo cosas de un plan de desarrollo, ó sea, terminamos midiendo el medio, más no el resultado, entonces yo pienso que el problema de los indicadores de esa perspectiva, no son esos indicadores en si, los problemas son la estrategia, que no esta claramente definida, que no se le a puesto como todo el recurso que se necesita, entonces, en ese sentido es que yo veo eso, cierto, por que el indicador no fue el que tuvo la culpa, el que tuvo la culpa es todo lo anterior, entonces aquí se habla de los cuadros de reemplazo, de los planes de carrera, lo que veíamos esta mañana, pero no existe lo de el plan de carrera, pues siquiera esta claro si sí hay un plan de carrera, o no hay un plan de carrera, entonces la política de gestión humana uno la lee y como política esta muy completa, pero ya al bajarla, ya la cosa no esta tan clara,

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Un mejor entendimiento, yo creo que hay que hacer un esfuerzo muy grande, es que es difícil, eso se ha intentado mucho, pero eso no es fácil.

Yo diría que la dificultad es el no tener muy buena claridad del tema de las competencias humanas, por ejemplo, o de las competencias organizacionales en su generalidad, eso causa una dificultad enorme por que se trabaja todavía muy intuitivamente en eso, y se han hecho trabajos y avances, pues se ha hecho un trabajo importante... hay, están los catálogos de competencias, pero aún estamos quedando todavía como en las listas, ahí hay un paso adicional que hay que dar es, bueno, entender que es un dialogo pues que es duro y va tocar hacerlo en cualquier momento, lo que pasa es que la urgencia no da espacio para lo importante, pero uno debe hacer espacios de reflexión y de dialogo para entender

cuales son las verdaderas capacidades que necesitamos hoy y en el futuro, entender eso, primero que es lo que yo quiero hacer, y ya para hacer eso que tengo que tener, es decir, y una vez logro tener eso como claro hay si hacer los mapas de brechas y eso ya te dispara un proceso impresionante pero en eso se a tratado de avanzar y yo creo que se ha hecho un trabajo bueno en todo el tema de gestión del conocimiento y algo de competencias, en eso se ha avanzado y ya se tienen conceptualmente muchas cosas, pero todavía yo creo que hay, es decir bueno ir como a trabajo de campo venga miremos y aterricemos la cosa, conceptualmente no me queda la menor duda de que eso está claro, ya hay que recoger como cuales son los valores.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Yo pienso que es por que es difícil atribuir un resultado a solamente un componente, entonces cuando uno dice por ejemplo que nos ganamos la UPME lo podría decir que es por la gestión que hicimos en le tema humano, pero no solamente es eso, es por que estuvimos de buenas en la consecución de muy buenos créditos, de muchas otras cosas. Es sistémico.

Exacto, es sistémico, entonces es difícil llegar y decir que ha este resultado, por que es un conjunto de variables que impactan el resultado, por eso de pronto, el conjunto de una serie de acciones que hace en esta perspectiva que alineadas, e integradas logran el resultado, pero uno no puede llegar y decir que, pensar por que usted capacito la gente en SAP, por que la entreno, para mi es muy difícil atribuirle a una acción que se haga en el tema humano el resultado total, sino que son múltiples variables que juegan, entonces ya le queda difícil. Además pues de las anteriores que mencionaba, todas las anteriores.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Que es una perspectiva mas complicada, mas sensible, menos descriptiva, menos cuantificable, en la financiera tu te pones un objetivo de tantos millones y son tantos millones y mide millones, en clientes se miden algunos niveles de satisfacción, aquí también se mide alguna, por encuestas, por satisfacción, no se si sea la mejor medida, por ejemplo el clima organizacional, no se si sea la mejor medida, medir si realmente la gente esta contenta, o no contenta, sea a través de, creo que eso cambio la última ves, la referencia, no?

Entonces, es mas fregado medir el nivel de formación, bueno debería ser mas sencillo, pero menos estructurado, ó sea, el plan de formación si se mide, se miden las horas, lo que no se sabe es si el mismo plan quedo definido conforme los objetivos que yo quería, eso lo hemos revisado mucho nosotros también, en las ultimas reuniones que hemos tenido, entonces yo no creo que sea problema de los indicadores, sino si realmente lo estamos construyendo, armando bien, los objetivos respecto a esos indicadores.

12. ¿De los indicadores que se presentan a continuación, cuál considera usted es el grado de alineación con el cumplimiento de los objetivos del negocio en los últimos años?

Clima Organizacional:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

El clima organizacional?, yo diría que medio.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Para mi por ejemplo el clima organizacional el sensor de cómo están esas variables y subvariables que habla el clima, es un sensor del ambiente laboral, entonces se me hace relevante, es alto, exacto, por que ese es un sensor de cómo está, y yo creo que es un indicador que dándote un valor te dice como es el ambiente de trabajo que el ambiente de trabajo es importante para lograr los objetivos.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Para mi es que los indicadores que tenemos son como el termómetro, si me explico, entonces yo voy me pongo el termómetro para medirme la temperatura pero yo simplemente se como estoy, pero no son los indicadores de cara a la construcción de largo plazo, entonces hay ya tenemos una desviación, que entonces uno dice es alineado frente a la estrategia? pues no, por que es el termómetro es para saber si estoy aliviada, pero no son los que me permiten como jalonar la organización hacia el futuro, no lo son, yo pienso que en términos de la cuarta perspectiva uno debería tener definidos unos indicadores que nos permita jalonar la organización, si es que yo estoy identificando unos cargos críticos y demás que son determinantes en el largo plazo, pues yo tengo que medir esos cargos críticos como realmente me están jalonando la organización hacia allá, entonces a mi me parece que los indicadores en términos de alineamiento estratégico, pues esos indicadores, por ejemplo, el tema del clima, son indicadores que miden como el estado de la organización y no cumplen el rol que se espera cumpla la perspectiva.

En este sentido todos serían muy bajos

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

El clima organizacional aporta fuertemente a cosas como el trabajo en equipo como que se puedan obtener resultados colectivamente que no sean solamente de una persona y creo que medirlo y darle a la gente la oportunidad de que al momento de la medición se exprese y muestre si hay grandes conflictos hay de relacionamiento tiene esa ventaja de que de alguna manera fuerza a las directivas a que haya un clima digamos que permite el trabajo en equipo y una discusión más abierta, yo creo que ese es importante, yo le pondría alto.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para mi muy alto, para mi el clima es como un termómetro de la organización en su totalidad, y como se esta sintiendo y como dentro de los subfactores, pues los factores que medimos unos tan importantes, como coherencia, estandarización, realmente estamos evaluando otros elementos, que no es solo simplemente que yo tan bien me siento, ó sea o que estoy muy feliz o que estoy contenta, sino que también estoy midiendo todo ese otro tipo de aspectos.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Bueno, eso si me parece bueno, pero me parece que se queda corto, pues por que es que medimos el clima, pero no hacemos nada, pues o no hacemos nada no, para no ser tan drásticos, pues, pero no hay como un plan para decir, es que lo vamos a subir , sino que simplemente ponemos la meta, pero no hay un plan,

entonces a la gerencia administrativa se lo he dicho en algunas oportunidades, es que simplemente ya esperamos el año entrante a ver si mejora, ya lo que cada director haga, pero no hay una cosa como decir, vea, es que yo para subir de 4.5 a 4.6, tengo que hacer esto y esto, cierto, no, hay una cosa como que cada dirección vera que plan desarrolla. Yo pienso que alto.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Yo pensaría que si lo apoya, en valor medio, pero es un indicador de bulto, hay indicadores de bulto y hay indicadores de estrategia, si a mi me preguntan para mi ese es el indicador multivitaminico, hombre si yo creo que todas las variables de clima están bien, esta empresa, la gente se la mete , pero eso es muy intuitivo.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Yo tengo mis inquietudes es con la medición del clima. Exactamente con la herramienta y pienso que eso no contribuye a la gestión humana en el sentido de tener preocupación de poner la herramienta medir y sacar el numerito feliz que le dio y ahí se acabo, nunca se ven acciones continuas, concretas para las áreas y muchas áreas y también como esta asociado a contratación del desempeño, a otra cosa, entonces muchas áreas, la gente no se atreve a decir , por que sabe que hay un indicador.

Yo también creo que la medición del clima impacta la perspectiva clientes, y también el de capital relacionar, porque estaba recodando Great Place to Work, que de alguna manera es una forma medir el clima interno, cierto y las variable fueron muy altas, y esto trasciende a los medios externos a la parte que se tiene

de percepción de la empresa afuera, entonces creo que tiene relación con capital relacional.

Yo lo decía aquí un termino que me parecía que aquí que me parece que hay una relación que esta en el buen clima se mejora el logro de los resultados, facilita el logro de los resultados, ahora que tengamos todas esas inquietudes es valido, pero en cuanto a correlación de las dos variables hay un buen clima y eso facilita los buenos resultados, pero ya con las inquietudes que tenemos en cuanto a la herramienta y al manejo. Si clima si es alto.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

El clima organizacional presente, es bueno, debería de ser bueno, lo que no se si ese resultado, realmente indica la verdad del ajuste de la gente, del verdadero clima que tiene la gente.

Es que no se, es que igual usted me pregunta si el indicador es bueno, yo digo es que el indicador no es malo, lo que digo es si la medida realmente esta tomándose o la vuelta esta trayéndose bien, o la referencia esta trayéndose bien, ósea, ese es mi punto.

Ó sea, cuando tu miras la medida del clima de la gerencia, una ves veamos, este indicador esta aportando al logro de los objetivos?, O no?.

Esa no ha sido buena entre otras cosas, ósea siempre ha estado por debajo de cuatro, pero ha sido también como resultado de que la gente, al menos lo que siento en el lado mío, se centra mas hacia la parte de remuneración, a pesar de

que diría yo, esta bien remunerada, ellos se sienten mal remunerados, y eso perjudica una nota, que casi no les da esa variable, casi que no debería ser... usted como se siente de remuneración?, y el resto, para no tenerlo lisiado, por que siempre lo llevan hasta allá.

¿Crees que le está aportando al logro de esos objetivos?

Yo creo que se tiene que medir, por que de una u otra manera tiene que digamos, sentir que piensa el resto, por que uno piensa una cosa y ellos piensan otra, yo creo que mas, tal vez me parece que no lo correcto es, compararlo siempre con la expectativa que el tenga, lo que me va corriendo la expectativa, entonces nunca se va a saber, este nivel está aquí, donde estaban los de este nivel, pero bueno, yo creo que ese aporta, yo no lo quitaría, ese de todas maneras.

Póngalo medio

Cumplimiento Plan de Formación Integral:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Yo creo que alto.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

A mí ese es un indicador que no me gusta mucho. Por que el cumplimiento de plan de formación yo me tengo que ir a que hay con la formación integral, si la formación integral está totalmente alineada a las brechas que se tiene yo le daría

alto o muy alto, por que prácticamente lo que estoy haciendo yo, es cerrando brechas, pero como se han construido en el pasado, que son mas, digamos necesidades detectadas o por el gerente, por el equipo directivo, o por el que esta manejando ese plan de formación, que yo creo que usted necesita esto, entonces yo le daría bajo.

Que veo yo que en ese te año eso ha cambiado un poquito por que ya se esta haciendo de una manera muchísimo más consiente, teniendo en cuenta los cargos y las competencia que debe desarrollar según la estrategia, por que ya se tiene es una alineación, ya pudimos alinear el capital organizacional, vamos a medir esas brechas al capital humano, entonces eso va a permitir que a futuro ese indicador me pueda decir verdaderamente como estoy yo cerrando brechas.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Yo a ese le pondría un nivel medio, no creo que sea tan importante y la razón es la siguiente...ahí hemos medido a veces horas de capacitación, número de temas, no necesariamente hay una correspondencia uno a uno entre lo uno y lo otro, mejor dicho, presupone que el plan de formación está bien elaborado que realmente le estoy pegando a lo que necesito y en algunos temas la cosa no es tan clara.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para mi lo que se esta manejando es muy medio y es por lo que esta contenido en el plan de formación integral,

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Ó sea, yo soy una convencida que necesitamos el plan de formación y es más que lo tenemos que reforzar, ó sea, lo que estamos haciendo es poquito para los sueños que tenemos, pero el indicador, la pelea es, si mido horas hombre, si mido temas, o si mido presupuestos, pero no estoy midiendo lo que realmente, yo para que estoy capacitando la gente, para mejorar su productividad, y entonces mido sí, las horas, las horas que la gente se sentó a recibir clase, pero no estoy midiendo si sí aprendieron, sino aprendieron, no se si uno pudiera medir eso, cierto, pero en ultimas si, estoy midiendo que cumplí algo pero no el resultado.
Que nivel le das a ese? No a ese medio.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Yo diría un punto medio por la misma dificultad, sigue siendo el multivitaminico, aunque eso ha mejorado enormemente, ya hay un orden, hay unos temas, hay un mapa, yo creo que también es un punto medio pero, ahí hay oportunidades de mejoramiento.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Para mi ese no es el indicador, por que muchos de nosotros cuestionamos que ese no es. No, es cumplimiento del plan.

Por eso ese no es el indicador que esta alineado, o sea el hecho que yo cumpla una horas de formación, no me indica que estoy alineado, entonces yo pienso que ese indicador no va.

Estamos de acuerdo y nosotros lo hemos dicho bajo. Eso no quiere decir que no haya formación, ¡no al contrario!.

Otro caso es que el indicador fuera una medición del impacto en la formación de las competencias en los resultados de negocios, eso sería otra cosa.

No pero hay por ejemplo, y nosotros lo hemos estado empezando a vender en las áreas, por que ellos dicen: es que ese indicador, no me ponga todas esas horas por que de pronto no cumplo y empiezo, entonces yo le dije no es que el año entrante vamos a medir así, pero es que la idea es que midamos ya usted si con esa información mejoro la brecha y con esa brecha de competencia a o que la persona quiere, ese sería el indicador, ó sea el grado que alistamiento que estamos hablando.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Vuelve y juega, el indicador no es malo, ahora no puede ser tan cerrado, que son tantos números de horas, yo no se como medirlo, posiblemente debería medirse de otra manera, no se, mirar también como si esto fuera una universidad, pero primero diría yo, que debe cambiarse es la estructuración del mismo plan, mas que el problema del indicador, realmente el plan, lo estoy armando para lo que yo quiero?, si, los resultados que yo tengo, yo se el numero de horas de este año, pero yo no me siento satisfecho con el nivel de formación, pues, como con el nivel de lo que yo quería, entonces joden mucho con lo de la capitación, horas, tuvimos, plata, no la gastamos toda, la pregunta es: bueno y lo alinee a lo que quería, tal vez ese es mas bajito que el otro. Sería bajo.

Cumplimiento de tutorías:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Alto.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

La tutoría, yo creo que la tutoría hay que verla es bajo los tres capitales que tengo, el capital organizacional, humano y técnico, si la tutoría se desarrolla de una manera efectiva, en tener en cuenta los factores humanos de cada uno y los factores técnicos, se haría algo, como se han logrado yo creo que es bajo, pero si se toma este instrumento como un verdadero instrumento de alineación, tendría un poder muy alto, por que es básicamente el traducir, que el directivo le traduzca a las personas cual es su contribución, la tutoría debe ser cual es la contribución, que usted con sus competencias, con sus conocimientos, como apoya la estrategia.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Nivel medio de soporte al logro de los objetivos de negocio, no mas de ahí por que realmente yo creo que en nuestro medio y tal vez no es solamente un problema de ISA, conseguir un directivo que sea un buen tutor, pero eso no lo invalida tampoco del todo, creo que alcanza a llegar hasta un nivel medio por que por lo menos eso le brinda mas o menos hecha con un estándar, la tutoría le permite al directivo identificar donde están los puntos críticos de la gestión humana y eso es una ayuda, digamos salva la herramienta.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Tutorías para mi puede ser uno de los grandes indicadores, pero tiene que ser planteado en una forma diferente, entonces, digamos que el indicador como se ha venido utilizando, para mi es muy medio, pero que tiene unas grandes posibilidades planteándolo en términos muy diferentes a ser muy alto, por que es realmente la asimilación de la gestión humana por parte del directivo, pero no que la vea como una labor completamente aparte, sino que tiene que estar integrada en el trabajo diario, yo creo que ese es el problema que hemos tenido, a veces creíamos esto, parcializábamos nuestro tiempo, ah en este momento, estoy haciendo gestión humana, en este momento estoy direccionando, y en este momento estar dando ordenes por ser directivo, no es que todo eso va en conjunto.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Ese me parece bueno, ese digámosle que un medio, lo que pasa es que en ese, lo que yo siento también, es que a veces, ese un tema muy complicado, es un tema muy difícil, pero es un tema que es muy bueno, ó sea si uno lo coge como disciplina, es un tema que le puede aportar y le puede ayudar bastante, pero ahí nos a faltado disciplina a todos, disciplina, en que hagamos los planes y le hagamos seguimiento a los planes, entonces a sido como unas olas, como quien dice: entonces, esta en el cuadro lo vamos a perder, entonces hagamos la tutoría, yo pienso que ese no se ha logrado incorporar como en la cultura.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Las tutorías van muy enfocadas al tema de la razón de ser del puesto de trabajo frente a la estrategia por que le pega de manera importante y es un elemento de alineación, si las tutorías se están manejando como elemento de alineación, lo que le toca preguntarse a uno es qué esta pasando con las tutorías? O esta simplemente la gente haciendo un reporte; me reuní, yo charle contigo, entonces eso es una tutoría. Yo le daría un punto medio también.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Ese si que menos.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Es otro que se toma solamente para cumplir el logro, el numero, ó sea, yo diría que la tutoría debería ser algo mas, de hecho aquí yo la tengo mas informal , yo no mediría eso,.

Lo que no estoy de acuerdo es con el indicador.

El indicador no, ó sea, me parece muy importante, ahora están diciendo lo que no se mide no se logra, pero yo no creo que sea tan cierto, pero yo te digo: venga para acá, hagamos esta reunión para que me valga por la tutoría de este año, yo no le veo sentido a eso, yo no le veo nada, no la veo...

Nivel de competencias requerido:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Medio.

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Bueno yo creo que eso es alto y eso es lo que se esta tratando de hacer, de que miramos según la estrategia cuales son las competencias que requiero y por eso es que con estos resultados, yo voy a configurar los planes de formación y voy a acompañar las tutorías.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Adicionalmente mira, volvamos a lo mismo, el plan de formación, el tema de competencias es un marco general para todos los otros elementos, entonces yo no tengo eso explícito cómo estoy construyendo el plan de formación?.

Pues o sea, todo esta ligado, pero hace rato que sabemos que está ligado, entonces uno dice, bueno por que no nos sentamos y hacemos un ejercicio, pues llámese lluvia de ideas o lo que sea pero pongámonos de acuerdo aquí explícitamente cuales son las competencias que tenemos en ISA. Y ni siquiera estamos de acuerdo, por que algunos por ejemplo hablan de que es que ISA tenemos que saber de sistemas de potencia y dicen eso abiertamente y otros dicen no, eso hace rato que ya no se necesita, entonces la pregunta es cuál es?.

Yo he oído, que dicen, es que aquí es sistemas de potencia y no más, pero los que están de cara al negocio dicen que eso no es, si me explico, entonces uno se queda, pues los que no tenemos mucho dominio, sin saber.

Por ejemplo, yo me he preguntado, por ejemplo la construcción de proyectos, entonces yo voy y observo una persona que para mí es exitosa, Jorge Rodríguez, en términos de construir proyectos, entonces yo pienso, será que pongo a Jorge Rodríguez lo pongo en otra empresa y es tan exitoso como es en ISA?, pues me quedan las dudas, por que aquí hay unos modelos de trabajo, hay unos sistemas de información que lo apoyan, hay unos grupos de conocimiento, hay un modelo relacional que fluye naturalmente en la organización, por que aquí cuando hay que hacer un proyecto y construirlo, aquí aparece y se construye, eso es lo que hay que explicitar para poder saber si la competencia de nosotros, esa capacidad de llegar allá más que la persona misma, o un conocimiento específico, por que qué sepan de sistemas de potencia aquí hay gente que sabe de sistemas de potencia, en el mundo, entonces la pregunta es, esa será la competencia diferenciadora? Por qué ISA esta compitiendo si es que no tiene ese conocimiento, yo pienso que es más la integración de los elementos lo que hace la competencia.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Yo creo que ese entre medio y bajo, yo no sabría, yo le pondría bajo por que es que hemos tenido varias definiciones de que es el nivel de competencias requerido y realmente no ha estado muy claro cuales son las competencias técnicas, nos hemos centrado mucho en las competencias humanas pero descuidando las técnicas, eso... ahí hay mucho que trabajar todavía.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El nivel de competencia requerido si es algo ya muy alto.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Ese no, yo ese no lo veo, bajo, bajo como lo que nos esta apoyando, que se necesita sí y que es un tema que hay que medir pero como lo estamos midiendo no esta.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Ese de pronto le pega un poquito más, alto.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Me parece que ese si es alto

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

La forma de medición no me gusta tampoco del todo, me parece que no es equilibrada, no es homogénea, depende mucho de, digamos, de cómo se miden en los diferentes grupos, eso no necesariamente mide la competencia de uno o del otro. Ese seria bajo también. Falta estructurar cosas ahí.

13. ¿Cuáles considera son los avances y las limitaciones que se han presentado en los últimos años para la medición de la perspectiva de ADTH en ISA.

Avances:

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Yo creo que recoge un poco a lo que te había dicho ya, en el punto anterior, de acuerdo, pero yo quizás para cerrar, haría énfasis en que quizás hoy considero que tenemos ya una mayor claridad, y yo espero pues que en particular en lo que se va a plasmar este año, vayamos ya, a ser mucho mas efectivos en la definición de, tanto los objetivos, como los indicadores y vamos a poder efectivamente tener un avance importante este año, en lo que tiene que ver con esta perspectiva. adicionalmente que pienso que ya también hoy, hay una mejor forma de enfocarlo

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Yo creo que el avance es tener un modelo muchísimo mas coherente, con los objetivos estratégicos, creo que adoptar el modelo que tiene ahora, por capital organizacional, capital humano y capital tecnológico, te permite ser como muchísimo mas claro en los mensajes, el diferenciar de lo que requiere la organización, de lo que tiene la organización con su talento humano y medir esas brechas te va a permitir que a futuro eso se mejore mucho.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Avances yo creo que es reconocer esa famosa triada que debe caminar para lograr los objetivos, ese es uno. El segundo, es reconocer que es un apalancador o un facilitador del largo plazo del negocio o sea darle sostenibilidad a la estrategia competitiva y ahora corporativa de la compañía, eso es un avance y el otro avance es que también hemos visto que los indicadores que tenemos que construir deben ser mecanismos para jalonar la organización.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Como avance grande yo creo que al tema se la ha venido dando cada vez mayor detalle hace unos años, eso teníamos ahí un par de indicadores, tres indicadores y con eso mediamos la totalidad de la perspectiva , eso ha ido detallándose hemos ido entendiendo el tema organizativamente, no solamente nosotros en la gerencia de estrategia, no solamente la gerencia administrativa sino creo que la organización entera ha ido entendiendo el tema separando los diversos capitales, buscando el alineamiento entre el uno y el otro o sea que yo creo que hay hemos ido avanzando en cuanto a un mejor entendimiento del tema.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para mi un avance como te dije, fue haber entendido cual era el modelo, cual era el papel de la Gerencia Administrativa en ese modelo, el haber podido identificar que puede que de una manera no deliberada sino casual, resulto que la gerencia administrativa en ISA estaba ordenada naturalmente para responderle a esos tres capitales, lo cual me parece muy valioso, y que ya por lo menos tenemos

concebida una visión, de que cómo nos tenemos que alinear todas las áreas, por que ya la organización nos tiene que mirar es como la Gerencia Administrativa no como cuatro direcciones diferentes.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo pienso que los avances primero que todo, es poner el tema, como al menos estar inquietos por el tema, como por la discusión y por ver, digamos que al menos, ser consientes que nos falta por abordar ese tema, que mas avances?, pues, yo creo que se han planteado una estrategias, pero la verdad no se..., no me parece que en eso falta como tanto, no quedo como muy contenta.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Los avances sin lugar a dudas, un mejor entendimiento de esas relaciones de causalidad, que se ha entendido que donde se construyen las verdaderas capacidades son en las cuatro perspectivas que le permiten finalmente lograr los resultados, ha habido un mejor entendimiento que hay unas relaciones y unas brechas y que solo cerrando esas brechas se logran los resultados, ese entendimiento, de que ahí hay unas competencias y unos catálogos de competencias que pueden de alguna manera ser las que nos permitan...

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Los avances son muchos. Yo creo que hay una mejor comprensión de cuales son los indicadores que deben estar al interior de la perspectiva yo creo que lo que se ha hecho de la cuarta perspectiva a comenzado a clarificar mucho frente lo que tenemos de hace dos o tres años, aunque de fondo el indicador no ha variado

mucho, pues de forma, digamos que ha conservado en la forma y todo lo que le hemos hecho de fondo no se ha traducido en un mejor indicador.

Ahí voy a contar una anécdota por que las anécdotas son importantes, aquí hace muchos años, hace 10 o 15 años se hacia un plan de formación a un año y se hacia en dos, así de sencillo, por que la gente posponía y posponía, esto por lo menos a exigido a que la gente se mueva a hacer las cosas, en este momento estamos esperando que entre octubre y noviembre se deparen una actividad educativa impresionante por cumplir con un indicador, eso es bueno o eso es malo, falta verlo pero por lo menos la gente, los gerentes y los directores son los primeros que acosan, eso permite que la actividad educativa de la empresa no se retrase, por que si uno un plan de un año la pasa para dos, al cabo de los diez años se dio cuenta que tan atrasado estaba en lo que debía de haber aprendido.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Avances, sería que es un gran esfuerzo en lograr hacer algo, avances veo que hay una buena investigación, hay una buena documentación, ó sea, definitivamente hay competencia, lo que yo diría no se, es que a veces me parece que falta tropicalizar un poquito mas esa teoría y toda esa, digamos, experiencia que se recoge de libros, de cursos, por que yo veo que se estudian mucho, ó sea... a parte lo que no se si esta bien tropicalizada, y le quitaría ese termino, ó sea, amoldada a la situación, por ejemplo, toda esa parte relacional, de relación, muy orientada hacia los gringos, siempre lo he notado así.

Limitaciones:

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

Digamos que las dificultades es un entendimiento de un activo intangible que es algo que.. que es difícil de cuantificar yo diría que es la principal dificultad.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

Hay un back Lock grande, y hay un tema esencial que es el famoso cuento de las competencias de negocio, que es como un punto de convergencia donde no nos hemos puesto de acuerdo, y que termina siendo predeterminístico..., como precedente para desarrollar los otros temas.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

El carecer de unas escogencias claras, en... todavía como apuntarle a muchas cosas, eso nos ha llevado a que por incapacidad de profundizar en muchos temas simultáneamente, entonces nos quedamos en un nivel de entendimiento como muy superficial.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Bueno, tenemos limitaciones grandes en el perfil de las personas, ó sea, la Gerencia Administrativa, como el gran soporte pues de capital intelectual en su totalidad, hablemos pues de toda la perspectiva, debería estar conformado por personas, pues por unos analistas de primera y con personas con mucha

capacidad de responder, de entender la organización, de tenerla metida en la cabeza y de ser unos interlocutores muy validos con toda la empresa en su totalidad y aquí desafortunadamente por razones históricas igual que lo tiene todas las áreas de ISA, pero aquí en áreas tan importantes como gestión humana, cuando uno analiza Gestión talento humano, cuando uno analiza el porcentaje como esta compuesto, es más los no profesionales, que los profesionales.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Yo pienso que es el encontrar como medir realmente el impacto de lo que estamos haciendo, y como realmente eso si afecta o no a la estrategia y al desarrollo de la estrategia, eso no lo hemos como logrado hacer, limitaciones, pues pongamos, en el tema de lo PFI, pues unas limitaciones, presupuéstales, que me parece que no es como la estrategia adecuada.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Lo que falta un poquito que ya se ha mencionado, cómo hacemos para que finalmente si sea más focalizado, es decir, que tu sepas que para lograr tal tipo de resultado yo lo que tengo que activar es cierta competencia particular, es decir, por ejemplo, usted pregunta si yo quiero ser un operador de sistemas de potencia como es el caso del CND - MEM, operador en tiempo real , entonces, yo se que yo quiero..., tengo que ser capaz de manejar sistemas mucho más complejos en el futuro, entonces yo se que tengo que mejorar la profundidad en los análisis de sistemas de potencia, entonces yo digo, estos ingenieros tienen que hacer maestrías en sistemas de potencia, y hacerlas incluso en tales universidades o con estos alcances , entonces uno ya sabe que tiene que hacer, entonces yo

preparo la gente para eso, no como muchas veces nos pasa que se nos aparece el problema y vamos viendo la gente sobre la marcha para prepararse, pero no es que eso este pasando, es que puede ser un caso, ese es pues un ejemplo cualquiera que se me ocurre.

Ahora si usted dice, no, esta empresa va a entrar al gas, entonces tiene que hacerse la pregunta, bueno, si va a entrar al gas cuales son las capacidades que necesita para el gas entonces como va a entrar, voy a entrar como un operador, o va a ser un estratégico en el tema de gas, no operados mas como accionista, arquitecto, qué rol va a tener, si usted va a entrar al gas a través de empresas o va a construir gasoductos, eso es otra cosa distinta, entonces depende de lo que uno escoja, entonces decir, que tengo y que no tengo.

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

No, un problema de desconocimiento, de ignorancia de yo no se que. De cómo construir indicadores que sean mas evidentes y que muevan a la gente no solo a llenar los salones en caso de formación . Mas amigable.

JORGE RODRIGUEZ O. GERENTE CONSTRUCCION Y MATERIALES.

Haciendo una adaptación al medio colombiano, tu no puedes coger y traer para acá derecho, por ejemplo es lo mismo que te estaba diciendo ahorita, del plan de formación, debemos de ser capaces de armar un plan de formación mas acorde, eso se va a lograr, estaba mirando, mas acorde a las verdaderas, no competencias humanas, las verdaderas competencias técnicas, posiblemente hay algunas humanas también, que requiera cada equipo, cada grupo, nosotros

deberíamos de ver también algo, digamos, mostrar un desequilibrio, ó sea, romper ese desequilibrio que existe entre lo técnico y lo administrativo, de alguna manera se hace algo, que busque por ejemplo que tu tengas también un crecimiento dentro de la organización, bien sea remuneración, ó sea, otra forma, independiente que sea solo con la rama administrativa, ISA ha perdido mucho la parte técnica, tal ves tu lo haz notado.

Y esos se debe, a que la gente, ó sea, el que era técnico quiere salirse de lo técnico y estudiar gerencia de proyectos, o estudiar administración, o mercadeo internacional, o no se que vaina, para que lo pongan de coordinador, en una sala directiva.----, si Y los técnicos, técnicos especialistas que deberíamos tenerlos mas como tutores, eso si como verdaderos tutores de lo técnico, verdaderos maestros, digamos, no son igualmente, reconocidos y formados y cuidados, no se, y eso tiene que ver algo con lo que estoy diciendo aquí, la parte digamos, de la evaluación de competencias, lo que pasa es que tampoco se como hacerlo, esto es mas difícil y mas complicado medirlo, totalmente mas complicado, por ejemplo, la gestión de desempeño en ISA, yo no se si la estudiaste, ha tenido, en la historia que yo tengo aquí, como unas diez o quince formas de medirla, bajita la mano.

Diez formas diferentes de medirlas y la hemos cambiado y nunca la hemos pegado, y la gente cree que cuando le van a medir el desempeño es para subirle plata, entonces, es la primera asociación que hacen, y no siempre es como a verla, lo ultimo que he notado es que se ve una gestión de desempeño brutal, ó sea, se mezclo, contra, digamos, el indicador empresarial, una cosa es tener indicador de empresa, para cumplir como empresa, y otra es su desempeño como persona, dentro de la función de cumplir con ese indicador para la empresa y eso

no se ve, o a menos no es equilibrado en todas la áreas, y se vuelve muy grupal, entonces aquí se volvió, que da lo mismo ser bueno o ser malo, lo importante es que se logre el indicador, unos arrastran a otros, o unos les pegan a otros, no se como será.

14. Cómo se podrían mejorar?

JAVIER GUTIERREZ. GERENTE GENERAL.

Hay que involucrar la gente, hay que meter la gente a discutir los temas a fondo, que la gente no lo sienta como impuestos, o que como que le llegaron, sino que efectivamente digamos terminemos, que la gente termine apropiándolos y que los llevemos a nivel de discusión, que lo llevemos a discusión a los distintos niveles de la organización, de acuerdo, y la otra es que digamos, esto se pueda discutir un poco mas abiertamente a nivel de los distintos grupos, de los distintos comités primarios de la organización, por que pienso, que por otro lado poder tener los aportes de la gente, para discusión

CARLOTA NICHOLLS E. GERENTE ADMINISTRATIVA.

La apropiación del modelo de gestión humana y las definiciones coherentes, los objetivos, el buscar esa alineación, pues falta todo un montaje de apropiación, de desarrollo que esperamos que en el 2006 eso se haga, se empiece a desarrollar, yo creo que la gran apuesta que le estamos haciendo es el entendimiento de todos los directivos de la organización, de la importancia de esta perspectiva, por que es la que soporta el logro de todos estos resultados, a través de los conocimientos y competencias que tiene la gente es que se logra los objetivos,

entonces esto es un gran soporte, yo espero y hago la apuesta que esta perspectiva va a adquirir mayor relevancia, de la que adquirido hasta el momento.

OLGA LUCIA LOPEZ. DIRECTORA INFORMÁTICA.

El ejercicio de identificar las competencias, yo no lo veo complejo, lo que pasa es que, insisto que como sentar a los conocedores de negocio y mediante un proceso o un taller dirigido poder hacer una lluvia de ideas y llegar a las competencias diferenciadoras, podría ser un ejercicio bueno, independiente que no sea el más ortodoxo, o con la mejor metodología, pero ya es un punto común y teniendo ese punto común pues es más fácil ir ordenando los otros temas y generar como una espiral de mejoramiento, pero como nosotros tenemos esa mente de complejidad entonces queremos llegar a las competencias en un modelo complejo, dinámico para llegar a ellas y como no tenemos construido el modelo, entonces el mecanismo se nos vuelve más importante que la identificación del resultado.

Entonces yo pienso que ISA tiene en su cultura, tenemos, pues por que también yo soy de ese estilo, como que le damos mucha importancia a la complejidad del modelo para darle credibilidad al resultado, y a veces las cosas sencillas y prácticas pues son importantes, y nos ayudan a avanzar, entonces es un tema como de cultura, pues insisto que yo también soy de ese estilo y pienso que tenemos que repensar eso.

ENRIQUE ANGEL S. DIRECTOR PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Una sería, a mi modo de ver, hacer escogencias, es decir, crear no se.. un dialogo, una discusión a cerca de cuales son los procesos claves, tenemos o no tenemos la formación, las capacidades y competencias en esos procesos claves y cuales son las medidas de apoyo tanto de formación, como de incentivos, como de capacitación, como de intercambio, de benchnmarking.

Al respecto creo que si nos focalizamos en unas pocas, aún a riesgo de dejar unas importantes por fuera, pero creo que empujando unas cuantas muy concentradamente, muy focalizadamente hacia delante, yo creo que se despeja un poco el panorama.

MARCELA SOLANO B. DIRECTORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Bueno, por lo menos algo que hicimos fue que se evaluó a todas esas personas, como estaban frente al nivel de capacidad que tenían que tener, que ya están identificado su nivel, y que hay un plan de mejoramiento, en que el básico, el personal de la Gerencia Administrativa tiene que tener un conocimiento total del negocio, entender cada uno de sus términos, entender las diferentes dinámicas y contradicciones a las que esta sometido, entender muy bien sistemicamente que es lo que esta pasando, por que yo creo que ese es el principal valor, nos tenemos que entender como sistema, entonces no es simplemente se cayó, voy a exagerar, esta área requiere desarrollar este software por que necesitamos hacer esto mas rápido, entonces sale informática venteado a cumplirles con ese requerimiento, pero que resulta que apenas se lo entregan las personas que están en el proceso no tienen las capacidades para manejar ese software, en términos

concretos la empresa perdió ese tiempo de desarrollar ese software, entonces tenemos que ver a la organización como sistema, vuelvo a lo mismo que nos tenemos que desarrollar como unos interlocutores muy válidos, por que es que lo tenemos que conocer a fondo, no es solo ese para dónde va, que nosotros lo retomamos definitivamente del direccionamiento estratégico, pero aquí es donde adquieren mucho valor como ciertas personas que conocen cada persona, quien es quienes, como se comporta, como podría reaccionar frente este tema, ir adelantando todos estos elementos para que la gestión de cambio, de alguna manera se pueda hacer mucho mas fluida, y tenemos que seguir trabajando fuertemente en la implementación que se hizo de esos procesos en SAP, entonces que si podamos alimentar toda la información, por que algo que descubrimos es que a penas el proceso queda parametrizado en SAP, fluye de una manera muy lógica y entregue una información muy valiosa, para que nosotros no estemos tan ocupados en tareas operativas, sino que nos podamos dedicar más al análisis y a la proyección de la empresa.

ANA MERCEDES VILLEGAS. GERENTE TRANSPORTE DE ENERGÍA.

Primero yo pienso que es poder definir, por que es que yo siento como que vamos, a ver, puede ser evolucionando, pero los indicadores, uno mira los del año pasado, o los de este año, entonces, que el nivel de competencias, que en ofimática, que en SAP, pensar, que no se que, pero yo no veo como una cosa que diga, es que en dos años todos tenemos que sacar 100 en la evaluación de SAP, es que el plan para hacer lo de SAP, es esto y es esto, primero son los gerentes, y después son los directores, entonces yo como que veo unos indicadores, pero después, como que salen esos y entran otros, entonces, uno no ve como una consistencia, ni un plan para respaldar esos indicadores, entonces, como lograr?,

pues, yo pienso que es como con un plan que realmente baje la política de gestión humana, a lo mejor con lo que ustedes estaban diciendo esta mañana, que estaba haciendo Carlota, pues puede que solucione parcialmente, o al menos muestre un plan, por que es que uno ve pongamos un plan en temas como, incorporación tecnológica en el tema de SAP, pues entonces uno ve un plan, y ve un plan robusto como a tres años, entonces yo les preguntaba, bueno pero un momento, cual es la capacitación, yo no veo la capacitación, a no es que eso una cosa de línea, pero yo no la he visto, entonces esas incorporaciones tecnológicas no van acompañadas de esos planes de formación y de entrenamiento entonces, me parece que ahí tenemos como una deficiencia.

Te debes acordar, es como que un año llego y entro un cuadro de gestión y al año siguiente salió, y después entró otro, y después entro otro, entonces eso acaba con la trazabilidad y acaba con que, usted ya no sabe, es que este, no es que ese ya lo sacaron, no se si logre, no lo logre, no se si alcance esos objetivos.

Entonces me parece que ahí nos falta, el poder de lo simple y consistencia, por que entonces este año queremos esto, pues yo no se, hasta donde como todo ese ejercicio de direccionamiento que nosotros hacemos, pues esta bien que hay que hacerlo cada año, pero si será tan profundo cada año? o será una revisión y arrancar, porque es que es, es cuanto nos demoramos definiendo los indicadores, cuanto nos demoramos plan de desarrollo, entonces es mucho desgaste y las cosas en sí no cambiaron tan radicalmente.

Hemos hecho análisis con otras empresas?, por decir algo la Nacional de Chocolates que cuadro de gestión integral tiene?. El otro, Bavaria. Pues una forma de uno saber, como esta, es venga yo veo los cuadros de gestión de otras

empresas, a mi me parecería que si yo estuviera en el caso de ustedes, yo me preguntaría: bueno los otros que hacen?, a ver si realmente nosotros si somos complejos o así son todos, o que solución han encontrado los otros para eso, ya en la practica, por decir algo, Alba Luz, en Corfinsura como lo hacia?.

CESAR RAMIREZ R. GERENTE ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Ya se ha ganado un entendimiento, yo creo que, nosotros hemos avanzado en ese tema en general, si uno se compara con otras empresas, sin decir que nosotros seamos los mejores pero tampoco estamos en la cola, estamos ahí, con un gran entendimiento del tema..

JAIME JARAMILLO JARAMILLO. DIRECTOR GESTIÓN TALENTO HUMANO.

Hay un problema y es que nos preocupamos mucho por un indicador de tipo numérico, en ultimas buscamos el numerito feliz, o sea el resultado.

El numerito feliz y ese es numerito es el que a veces nos angustia, no se si haya o no, no conozco, pero indicadores mas conceptuales, mas no se, no sabría como expresarlo, pero a veces estamos mas preocupados por los números, hay que medirlo y medirlo por formación y medir la formación con horas gente.

La pregunta no quedaría, si tenemos que definir indicadores en esa perspectiva y mas bien es tenemos es que, en la medida en que estemos tan alineados con la estrategia de las otras perspectivas, el logro de esas perspectivas da una cuenta de lo que se hizo abajo, y no tendríamos que de pronto llegar a definir las horas de formación efectiva, sino en la medida en que logremos, de eso parte de la teoría lo

que usted haga en esta perspectiva ultima es lo que va a apalancar el logro de los otros resultados, entonces no se tendría que desgastar en medir acá, sino en medir arriba.

O sea, pero el pero, es que aquí, este bien o mal el resultado usted puede aquí botar mucha corriente en otras cosas que no son, ó sea, si usted no maneja indicadores usted aquí, usted puede desgastarse mucho haciendo bobadas que no le aportan, aunque esto este dando bien. Yo pienso que no se lograrían todos los resultados de arriba si estamos botando corriente abajo.

No, lo que yo quiero decir es que el resultado de arriba puede ser mas efectivo o mas eficiente si usted aquí logra, eso ayuda, para mi es bueno que se mida, lo que pienso es que debemos evolucionar en el esquema de medición, así de sencillo, cual es la evolución, no se, si pero a veces nos preocupamos por numeritos, y eso ha sido un problema de toda la vida.Cuál elegimos?.

A veces le toca a uno hacer cosas que si bien después del análisis determina que no las debía de hacer la tiene que hacer por que esta pactado en el indicador, esa es una de las desventajas que tenemos acá.

Esta empresa es muy cambiante y usted puede ver hoy octubre cosas muy importantes por ser el primer semestre, y en marzo se da cuenta que eso es pendejada hacerlo.

En mas de una labor, que es la que se esta trabajando y es como llevarle a la medida cada una de las gerencias las necesidades de formación que son las cosas que se están haciendo en este momento, buscando precisamente

enganchan y que a la vez se vea en forma proactiva y no reactiva, yo voy a ir a ese curso por que realmente lo necesito y por que realmente le estoy apuntando al direccionamiento estratégico y por que la vamos a pegar a unos indicadores ,es algo que se esta trabajando.

Ser flexible. Si por que como estaba escrito en eso, entonces ya no se puede..., no algún mecanismo que permita, pues obviamente teniendo unos controles...tener unos controles y para que se pueda redireccionar eso.