

Balanced Scorecard u OKR. ¿Cuál elegir?

En nuestras conversaciones con gerentes y directores acerca de las posibilidades de mejora en el desempeño estratégico de sus organizaciones, surgen con frecuencia dos preguntas distintas: *"tengo experiencia con Balanced Scorecard ¿en qué se diferencia de OKR?"* o bien *"ya tenemos Balanced Scorecard ¿en qué nos aportaría tener OKR?"*.

En cuanto a modelos de gestión estratégica, podríamos decir que estos son metodologías predominantes. BSC y OKR destacan por su alto grado de adhesión entre las compañías a nivel mundial y su cosecha de casos de éxitos a lo largo del tiempo.

Ambos son en sí mismos **sistemas de medición y administración** que apuntan a **traducir la estrategia en acción**. Están enfocados en objetivos que lleven a la organización hacia adelante y en la **medición de resultados**.

Sin embargo, cada uno tiene sus particularidades, ventajas y desventajas y su implementación implica un **cambio cultural en el seno de la compañía**; por lo cual no es algo fácil pasar de un modelo a otro o intentar complementarlos. Se trata de decisiones cruciales para una empresa que requieren entender profundamente en qué consiste cada uno y qué implicará su adopción para la organización en su conjunto.

Balanced Scorecard (BSC)

El concepto de **Balanced Scorecard** o **Cuadro de Mando Integral (CMI)** nació a comienzos de la década del '90 de la mano de Robert Kaplan y David Norton y su obra *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*.

Se trata de un modelo de gestión estratégica que permite gestionar la empresa con la mira puesta en **alcanzar metas de largo plazo**.

Para ello, **se plantean objetivos estratégicos y acciones** que la firma ejecutará con foco en una mejora continua y conformes a la planificación respectiva.

Kaplan y Norton diseñaron esta herramienta de modo de “bajar a tierra” **la misión y visión** de la compañía e hicieron un fuerte hincapié en la **medición de resultados y detección de desvíos** respecto del rumbo establecido.

Con este propósito, las empresas realizan **un mapeo estratégico** respecto de la forma en la que la organización **va creando valor**. El mismo se efectúa a través de **un gráfico estilo causa-efecto que conecta los objetivos estratégicos** y que permite plantear la empresa desde **cuatro aristas**:

- **Desempeño financiero**
- **Cliente**
- **Procesos internos de negocios**
- **Aprendizaje y crecimiento**

Para cada objetivo del mapa estratégico, se identifica y se sigue en el tiempo al menos un **Key Performance Indicator (KPI)** o **Indicador Clave**

de Desempeño. Los KPI sirven para **medir el progreso hacia dicho objetivo.**

Los KPIs son pilares de este modelo porque sirven **para monitorear la implementación y efectividad de las estrategias organizacionales.** También permiten determinar la brecha existente entre el desempeño actual y el que se espera que logre la empresa como así también su nivel de eficiencia y eficacia operativa.

OKR: Objectives and Key Results

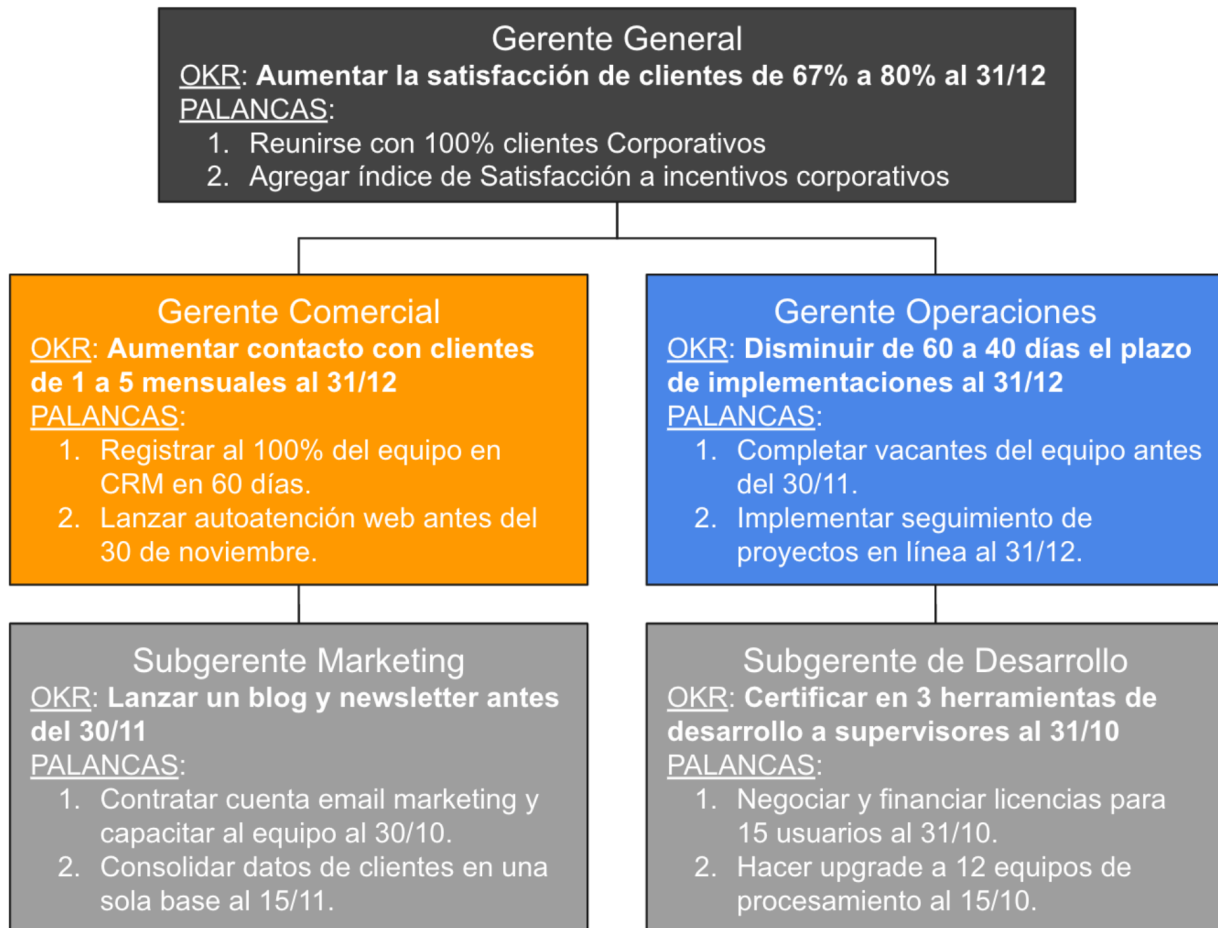
Los **Objetives & Key Results**, también conocidos como **OKR's** u **Objetivos y Resultados Clave** “saltaron a la fama” luego de que John Doerr (inversionista y capitalista de riesgo en Kleiner Perkins Caufield & Byers) presentara esta metodología de gestión ante Larry Page y Sergey Brin (cofundadores de Google).

Para dar forma a este modelo, Doerr se basó en las enseñanzas y la experiencia acumulada trabajando con Andy Grove, ex Ceo de Intel, y transformó sus conocimientos en una reciente obra denominada “***Measure what matters***”.

“Es una **metodología de gestión** que sirve para garantizar que la compañía enfoque sus esfuerzos hacia las mismas cuestiones importantes a lo largo de toda la organización”, señala Doerr en su obra y agrega que **objetivo es el “qué” hay que alcanzar y los resultados clave el “cómo” conseguir ese objetivo.**

No se trata de cualquier objetivo sino de aquellos realmente importantes para la organización. Según Doerr, deben ser significativos, concretos, orientados hacia la acción e idealmente inspiradores. En tanto, los

resultados clave deben ser específicos, con plazos determinados, agresivos pero también realistas, cuantificables (medibles) y verificables.



A diferencia de la metodología BSC, **en el caso de los OKR's los objetivos son definidos para el corto plazo**, por ejemplo trimestrales, al igual que los resultados clave que los acompañan. Esto no significa que dichos objetivos no sigan a la planificación estratégica. Todo lo contrario: deben estar alineados con ella.

Qué diferencia a BSC de OKR

Para encontrar una respuesta a cuál modelo puede ser el más funcional para la compañía y dar los mejores resultados es conveniente analizarlos de forma comparativa y ver en qué se diferencian:

Pero no solo es suficiente con saber precisamente sus diferencias. **Cada metodología cuenta con sus ventajas y desventajas.**

Principales diferencias entre OKR y Balanced Scorecard		
	OKR	BSC
Enfoque	Resultados clave o Palancas	Indicadores clave de desempeño (KPI)
Parámetros para la creación de objetivos	Se basan en aquello que es más importante para los próximos tres meses, dejando el largo plazo sólo para "OKR Flexibles" y los de nivel superior.	Se basan en un Cuadro de Mando Integral que refleja 4 perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
Horizonte de tiempo	Pensados para corto plazo, en general trimestral. Al transcurrir 90 días suelen cambiar para centrarse en qué crea más valor.	Los objetivos y KPI's son establecidos con la idea de mediano/largo plazo, de uno a tres años.
Tipo de gestión estratégica/estructura	Flexible.	Rígida.
Forma de definir objetivos, resultados, indicadores e iniciativas	Participativa. Se usa una aproximación de abajo hacia arriba y viceversa y también horizontal.	Jerarquizada. La aproximación es de arriba hacia abajo solamente.
Monitoreo de objetivos, resultados e indicadores clave	Ambigüedad.	Compleitud.
Concepción	Ágil.	Estructurada.
Compensaciones	Los OKR's no están atados a las compensaciones porque se admite el fracaso frente a objetivos muy ambiciosos.	Están atadas a lograr los objetivos.
Tiempo histórico de aplicación	Aplicados con más fuerza en los últimos 10 años.	Ya cuenta con 20 años de trayectoria.

En el caso de los **OKR's**, una de sus características principales es en sí misma una ventaja. La dinámica del mercado obliga a las empresas a responder rápidamente ante cambios, contingencias, innovaciones, una competencia más agresiva, etcétera. Es por esta razón que **la medición y revisión trimestral** de objetivos y resultados clave articula perfectamente

con esta dinámica y permite atender necesidades oportunamente en línea con la estrategia. Las **reuniones periódicas y la buena comunicación** favorecen la posibilidad de **introducir ajustes cuando se requiera**. En cambio, con el modelo **BSC** existe **mayor rigidez y esto podría demorar la toma de una decisión** oportuna/rápida y hasta obstaculizar la aplicación de cambios al ritmo del mercado.

Por otra parte, el modelo **OKR's** presenta alguna dificultad al identificar **qué tiene que hacer** cada individuo, equipo y/o área y **cómo se miden los logros**. No es tan fácil traducir los objetivos en acciones. Esto no sucede generalmente con la metodología BSC, dado que está **todo contemplado en el Cuadro de Mando Integral desde las cuatro perspectivas** que plantea el modelo. Esta herramienta obliga a que la organización vea el negocio como un todo y a **apuntar a una estrategia establecida**.

Asimismo, **los OKR's brindan mayor flexibilidad y la posibilidad de participación** de los miembros de la compañía, con sus propias metas y objetivos en un marco de **mayor autonomía** pero alineados a la estrategia. Esto es distinto **en el modelo BSC porque existe una jerarquía** que limita la posibilidad de participar con el fin de generar cambios o aportes significativos ya que existe mayor rigidez y esto **contrasta con la motivación y la sensación de pertenencia** que puede generar el sistema OKR.

Dependiendo del caso, **los OKR pueden llegar a cubrir menos perspectivas que el sistema BSC** que es más abarcativo (mediante el mapeo estratégico) a lo que se suma el riesgo de que los objetivos y resultados clave sean percibidos por los miembros de la empresa como **una lista que no llegan a comprender cómo y para qué sirve**.

¿OKR, BSC o los dos?

A esta altura resulta evidente que **la elección entre uno u otro depende de la situación de cada empresa**. No es conveniente cambiar al otro bando sin un análisis minucioso. Tampoco abandonar la metodología BSC porque los OKR's llevaron a Google a la cima y es un sistema más nuevo. Pero tampoco es bueno anclarse en lo conocido sin siquiera analizar si existe algo mejor, considerando el contexto actual y las demandas de mayor agilidad.

Entonces, cabe preguntarse: **¿es posible que ambos coexistan?** La respuesta es sí. A esto se lo conoce como **“Two speed execution”** o ejecución a dos velocidades.

Esta nueva combinación ha sido desarrollada recientemente por Paul Nieven, consultor y autor de best sellers vinculados con ejecución estratégica y los mencionados modelos.

De acuerdo con el autor, por ejemplo, hay empresas que prefieren **medir el éxito de la estrategia a mediano/largo plazo usando BSC** e introducir una **mirada de corto a través de los OKR's** de forma selectiva para ciertos proyectos o áreas.

En definitiva, **lejos de ser dos modelos excluyentes**, dependiendo de la combinación y cuánto se ajuste a las necesidades reales de la compañía, este mix podría ser la solución para lograr **mayor agilidad operacional y traducir la estrategia en acción**.