

Herramientas Gerenciales en Latinoamérica

Desde hace ya varios años hemos venido revisando la evolución de las distintas herramientas gerenciales según la encuesta que realiza la empresa de consultoría Bain¹ cuyo artículo completo puedes ver en el siguiente vínculo:

(<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>).

Esta empresa cada dos años realiza una amplia encuesta, en distintas regiones del mundo, para conocer la problemática de la Gerencia, sus preocupaciones así como las herramientas que utiliza y su grado de satisfacción con su uso. Este es un documento que todos los gerentes deberían revisar, para conocer las principales tendencias de gestión y cuáles son sus experiencias en la utilización de distintas herramientas, para mejorar la situación a que se enfrentan en sus organizaciones. El artículo es bastante amplio, por lo que nos concentraremos en la información relacionada con nuestra zona en América Latina, muy distinta a lo que se estila en Norte América, Europa y Asia, aclarando que los comentarios son con base a nuestras propias conclusiones, no relacionadas con la consultora Bain.

Aunque en la encuesta se evalúan más de 25 herramientas, nos concentramos únicamente en las primeras siete.

Ranking de las 7 principales herramientas gerenciales por región:

	Mundial	Norte America	Europa Este-Oeste	Asia Pacifico y Asia Central	Latino America
1	Customer Relationship Management	Employee Engagement Surveys	Customer Relationship Management	Big Data Analytics	Strategic Planning
2	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking	Customer Relationship Management	Benchmarking
3	Employee Engagement Surveys	Strategic Planning	Outsourcing	Supply Chain Management	Balanced Scorecard
4	Strategic Planning	Customer Relationship Management	Balanced Scorecard	Total Quality Management	Customer Relationship Management
5	Outsourcing	Mission and Vision Statements	Employee Engagement Surveys	Strategic Planning	Mission and Vision Statements
6	Balanced Scorecard	Outsourcing	Change Management Programs	Outsourcing	Business Process Reengineering
7	Mission and Vision Statements	Balanced Scorecard	Customer segmentation	Core Competencies	Customer Segmentation

En el ranking anterior notamos lo siguiente:

A nivel mundial las 3 principales herramientas son el CRM, el Benchmarking y las Encuestas de Compromiso del Empleado. La Planificación Estratégica aún se mantiene dentro de los primeros lugares, al igual que el BSC así como la Declaración de Misión y Visión. Los temas de planificación siguen presentes a nivel global.

Estados Unidos lidera el uso de herramientas gerenciales apostando a la satisfacción de los clientes por medio de la satisfacción de los empleados por lo cual la herramienta más utilizada son las Encuestas de Compromiso de los empleados y como buena parte del

¹ Darrell K. Rigby, Director Bain & Company, Inc. email: darrell.rigby@bain.com

mundo sigue aplicando el Benchmarking y la Planificación Estratégica. En este artículo analizaremos más en detalle las Encuestas de Compromiso para conocer de su importancia.

Europa se decanta directamente por el cliente con el uso del CRM y el Benchmarking, apoyan la tercerización (outsourcing) y mantienen el uso del BSC como herramienta principal para la planificación. Europa está empezando a utilizar las Encuestas de Compromiso del Empleado.

Asia Central y Pacífica introduce el Análisis de Grandes Datos donde se encuentra bastante sola en ese tema que exploraremos en este mismo artículo. Asia da importancia a la gestión de clientes (CRM), la Cadena de suministro y mantiene en cuarto lugar la herramienta que le dio éxito en el pasado la Calidad Total (TQM). No incluye dentro de sus primeras siete herramientas gerenciales el BSC, ubicándolo en la posición 21 de un total de 25 herramientas, pero si continua utilizando la Planificación Estratégica.

Por su parte Latinoamérica comparte las cuatro primeras herramientas con el resto del mundo incluyendo otra vieja herramienta como lo es Reingeniería (RBP), que ninguna otra región incluye. En términos generales diríamos que se decanta más por la planificación.

Porcentaje de uso y satisfacción con las herramientas en Latino América:

Herramientas más utilizadas en América Latina	Posición Mundial	Nivel de uso (%)	Nivel de Satisfacción
1. Planeación Estratégica	4	52%	(6).3.92
2. Benchmarking	2	42%	3.61
3. Balanced Scorecard (BSC)	6	39%	(7).3.91
4. Gestión de las relaciones con el cliente (CRM)	1	38%	(8).3.87
5. Declaración de Misión y Visión	7	36%	(1). 4.05
6. Reingeniería de los Procesos de Negocio (RBP)	14	35%	3.72
7. Segmentación de clientes	10	34%	(9).3.87
8. Alianzas Estratégicas	17	32%	3.80
9. Encuesta de compromiso de los Empleados	3	31%	(13).3.79
10. Programas de Gestión del Cambio	9	31%	(14).3.76
11. Outsourcing (Tercerización)	5	31%	3.51
12. Gestión de Calidad Total (TQM)	11	(28%	(2).4.05
13. Gestión de la cadena de suministro	8	24%	(3). 4.0
14. Mezclas y adquisiciones	13	24%	(4). 3.98
15. Análisis de grandes datos	12	17%	(5). 3.94

Según la encuesta la Planificación estratégica es utilizada por el 52% de los entrevistados, el Benchmarking por el 42% y el 39% para el Balanced Scorecard.

En referencia al nivel de satisfacción en el uso de las herramientas, en primer lugar la mayor satisfacción es para la Declaración de Misión y Visión, (4,05 sobre 5), muy superior al nivel de satisfacción con su uso en el resto del mundo. La Gestión de la Calidad Total (4,05) es la segunda herramienta de mayor satisfacción, sin embargo no está dentro de las 10 herramientas de mayor uso. De tercero en el nivel de satisfacción se ubica la Gestión de la Cadena de Suministro (4,0). Lo anterior pareciera indicar que se mantienen utilizando herramientas de larga data, contrario a lo que están utilizando en otras regiones. Mundialmente la herramienta que se señala con mayor expectativa de uso es la Planificación de Escenarios y Contingencias, que actualmente tiene un uso de tan solo el 18%.

Situación del Balanced Scorecard:

Posicionado como el #6 a nivel mundial, el BSC tiene más alta satisfacción en mercados emergentes que en los tradicionales. Mantiene un nivel de uso de 38% según la última encuesta en 2012, asimismo es igual el nivel de satisfacción de 3.90 sobre 5 puntos máximo. Sin embargo en la encuesta publicada en el 2015 la expectativa de uso es de un 65%.

Los datos que encontramos sobre el BSC son los siguientes:

	Norte America	Europa Este-Oeste	Asia Pacifico y Asia Central	Latino America
Posición Global	7	3	15	3
% de uso	39%	44%	28%	39%
Nivel de satisfacción	3.78	3.86	4,28	3,91

El BSC tiene mayor uso en Europa y Latino américa, menos en Norte América y mucho menos en Asia, donde tiene uno de los niveles de satisfacción más altos entre los que lo han utilizado. Norte América presenta el nivel de satisfacción más bajo.

Herramientas modernas:

En resumen podríamos decir que Norte América, se decanta por el empleado como instrumento para mejorar la satisfacción de los clientes, Europa directamente por el manejo de la relación con los clientes, Asia por entender las correlaciones entre los grandes datos y Latinoamérica por la planificación. Por supuesto que no es una verdad absoluta.

Queremos analizar en detalle dos de las herramientas nuevas que están tomando mayor relevancia entre los gerentes de distintas regiones del mundo, tales como la Encuesta del Compromiso del empleado y el Big Data Analytics que fueron incluidas por primera vez en la encuesta anterior del 2013. Llama la atención que en esa encuesta el Big Data Analytics solo fue mencionada por Latino América, con un alto grado de satisfacción y en un ranking de 7, pero en la última encuesta no aparece su uso entre el ranking principal.

Encuesta del compromiso del empleado.

Llama la atención que la herramienta “Encuesta del compromiso del empleado”, sea una de las más utilizada en Norte América y poco conocida en nuestro medio, por lo que vale la pena profundizar un poco más, destacando la información que brinda la empresa consultora Bain en su guía sobre las herramientas que puedes obtener en el siguiente enlace:

http://www.bain.com/Images/BAIN_GUIDE_Management_Tools_2015_executives_guide.pdf

Encuestas de compromiso del empleado

Esta herramienta se relaciona con temas como, la Satisfacción de los empleados, el conocido “Empowerment”, la Gestión de Recursos Humanos o bien el Compromiso Organizacional

En qué consiste esta herramienta²

Las “Encuestas de compromiso del empleado” se utilizan para medir si los empleados están plenamente implicados y entusiastas con su trabajo y con la empresa. Si los empleados están intelectual y emocionalmente comprometidos, ayudan a crear clientes más leales satisfechos, y mejora el desempeño del negocio.

Las “Encuestas de compromiso del empleado” miden el grado de vinculación de los empleados con sus puestos de trabajo, con sus compañeros y con la organización, buscando ir más allá de los requerimientos básicos de su trabajo. También la herramienta puede ser utilizada para comprender los factores que tienen mayor impacto en los empleados que participan y predecir la rotación de empleados. Las “Encuestas de compromiso del empleado” están estrechamente vinculadas a la participación del cliente y se miden en forma parecida.

Las “Encuestas de compromiso del empleado” ayudan a las empresas a identificar y construir sobre las fortalezas y talentos de su fuerza de trabajo para obtener una ventaja competitiva.

- Se requiere evaluar una variedad de fuentes de datos para comprender los conductores clave del compromiso de los empleados. Se utilizan algunos instrumentos como las encuestas anónimas, buzón de sugerencias de los empleados, discusiones con los empleados en todos los niveles y como medio de comunicación social. Los motivadores de compromiso por lo general incluyen la satisfacción del empleado con los beneficios laborales, las relaciones, los valores, la misión y la sostenibilidad de su entorno.

² Referencias seleccionadas

Borg, Ingwer, y Paul Mastrangelo: Encuestas a los empleados en la dirección: Teorías, herramientas y aplicaciones prácticas. Hogrefe y Huber Publishers, 2008.

Church, Allan H., y Janine Waclawski. El diseño y uso. Encuestas organizacionales: Un proceso de siete pasos. Pfeiffer, 2001.

Finnegan, Richard P. El poder de mantener las entrevistas para compromiso y retención. Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos de 2012.

Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, y Scott A. Young. Compromiso de los Empleados: Herramientas para el análisis, práctica, y ventaja competitiva. Wiley-Blackwell, 2009.

MacLeod, David, y Chris Brady. La milla adicional: Cómo comprometer su gente para ganar. Gestión financiera Times, 2008.

Los motivadores relacionados con la satisfacción de los empleados deben traducirse en acciones importantes para beneficio de los empleados.

Estas encuestas se deben llevar a cabo con una frecuencia tal que permita contar con suficiente información principalmente con aquellos aspectos detectados como áreas de alto nivel de compromiso e que brinde oportunidades de mejora.

Los gerentes deben comprometerse a dar prioridad a estos aspectos respondiendo con rapidez a las inquietudes del personal y desarrollando soluciones que den respuesta a los problemas detectados.

Comenta Bain que la aplicación de esta herramienta permite desarrollar empleados más productivos, satisfechos y motivados con un sentido de propósito y autonomía, así como una fuerte relación con la empresa y sus propuestas. Se desarrolla un ambiente emocionalmente seguro, con los recursos necesarios para realizar su trabajo y con una compensación justa.

La utilización frecuente de la herramienta permite verificar el impacto de los cambios realizados en mejorar el compromiso de los empleados.

También va a permitir a las empresas a tener clientes más satisfechos y fieles, mejorar la contratación de nuevos empleados y por supuesto la mejora en el rendimiento general de la empresa.

Otro aspecto a destacar es el aumento en la retención de sus empleados, reducir los costes de rotación y la formación del personal.

Análisis de Mega Datos

El Análisis de Mega Datos se puede relacionar con el Análisis de negocio o bien con la Inteligencia de Negocio, Minería de datos y análisis predictivo.

El Análisis Mega Datos permite la rápida extraer, transformar, buscar, analizar e intercambiar datos masivos. Analizar una gran base de datos integrada, en tiempo real, en lugar de lotes de datos más pequeños, procesados de forma independiente, busca identificar rápidamente las correlaciones invisibles y patrones de conducta para mejorar la toma de decisiones. Este análisis aumenta la capacidad de procesar los datos de cuatro maneras principales:

- Volumen: va más allá de terabytes a petabytes y exabytes.
- Velocidad: permite puntos de vista y acciones en tiempo real
- Variedad: analiza todo a partir de secuencia de datos
- Variabilidad: gestiona los cambios en los formatos de datos y campos de información

Los resultados permiten a los gerentes una mejor medición y gestión de la mayor parte funciones críticas de su negocio.

Aplicación³

³ Referencias seleccionadas

- Davenport, Thomas H., Jeanne G. Harris y Robert Morison. Analytics en el trabajo: tomar decisiones más inteligentes, mejores resultados. Harvard Business Review Press, 2010.
- Franks, Bill. Domar al Big Data Tidal Wave: Encontrando Oportunidades en enormes flujos de datos con Advanced Analytics. Wiley, 2012.
- Isson, Jean-Paul, y Jesse Harriott. Gana con Advanced Business Analytics: Creación de valor de negocio de sus datos. Wiley, 2012.

Las empresas inician con la identificación de oportunidades de negocio significativas que puedan ser reforzadas por los mega datos y luego establecen si se necesitan utilizar este tipo de herramienta. Si se necesita, la empresa tendrá que desarrollar el hardware, el software y el talento necesario para sacar provecho de este análisis. Se requiere a menudo incluir expertos que hagan las preguntas correctas, la identificación de fuentes de información rentables, y hallar los patrones de causalidad correctos y la traducción de la información analítica en Información de negocios.

Para aplicar el Análisis de Mega datos, las empresas deben:

- Desarrollar un plan piloto (una unidad de negocio o grupo funcional) con significativas oportunidades para sacar provecho de Big Data Analytics.
- Establecer un grupo líder y un equipo de técnicos con las competencias y los recursos necesarios para conducir con éxito el esfuerzo
- Identificar las decisiones específicas y acciones que se pueden mejorar
- Determinar las soluciones de hardware y el software más apropiado para los objetivos seleccionados.
- Decidir si comprar o alquilar el sistema.
- Establecer políticas tales como la privacidad y la seguridad de los datos.
- Probar, aprender, compartir y refinar
- Desarrollar modelos repetibles y ampliar las aplicaciones a otras áreas de negocio

El análisis de mega datos, generalmente es utilizado para mejorar los procesos internos, tales como la gestión de riesgos, la gestión de relaciones con el cliente, la logística de la cadena de suministro o la optimización de contenidos web.

También se utiliza para mejorar los productos y servicios existentes, desarrollar nuevos productos y ofertas de servicios y orientar mejor las ofertas a sus clientes. De alguna manera ayuda a transformar el modelo de negocio capitalizando en tiempo real la información y la retroalimentación.

-
- Laursen, Gert H. N., y Jesper Thorlund. Análisis de negocio de los gestores: Tomar la inteligencia de negocios más allá del reporte. Wiley, 2010.
 - McAfee, Andrew, y Erik Brynjolfsson. "Big Data: La Revolución de la Gerencia". "Harvard Business Review", octubre de 2012.
 - Shah, Shvetank, Andrew Horne, y Jaime Capella. "Tener Buenos Datos no le garantiza buenas decisiones". "Harvard Business Review", Abril de 2012.
 - Soares, Sunil. Gobierno desde grandes datos: un imperativo Emergente. MC Press, 2013.
 - Stubbs, Evan. El valor de Análisis de negocio: Identificación del camino hacia la rentabilidad. Wiley, 2011.