

Gestión Integrada del Rendimiento (IPM)

Impulsando la estrategia, comprometiendo
a la fuerza laboral



Autores

Association of International Certified Professional Accountants®

Nancy Marc-Thrasybule, CPA, CGMA,
Directora Técnica Asociada

Peter Spence, FCMA, CGMA,
Director Técnico Asociado

Raluca Stroe, Gerente
Investigación y Desarrollo

Ken Witt, CPA, CGMA,
Director Técnico Asociado

World Business Council for Sustainable Development

Andy Beanland, Consultor Sénior
Redefining Value

Khaliun Purevsuren, Asociada
Redefining Value

Valentina Baiamonte, Asociada Sénior
Redefining Value

Contactos

Por favor, contáctenos para compartir sus ideas, preguntas o para expresar su interés en participar en futuras investigaciones relacionadas con este informe.

Association of International Certified Professional Accountants

Peter Spence, FCMA, CGMA, Director Técnico Asociado
Peter.Spence@aicpa-cima.com

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Fiona Watson, Directora Sénior, Redefining Value
watson@wbcasd.org

Índice

4 Prólogo

5 Contexto

7 Fase 2 de la IPM: Repensando la gestión del rendimiento

8 Visión general del marco de la IPM

13 Componentes del marco de la IPM

Liderazgo

Procesos

Cultura de rendimiento

Gestión de recursos

33 Información de gestión

37 Rendimiento

40 Modelo de madurez de la IPM

Apéndice A: Ejemplo ilustrativo

Apéndice B: Concepto de matriz fuerte

52 Definiciones

54 Agradecimientos

55 Descargo de responsabilidad

56 Acerca de

57 Referencias

1 Prólogo

En 2021, AICPA® y CIMA®, juntos como la Association of International Certified Professional Accountants, y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) publicaron [*Reimagining Performance Management \(Reimaginando la Gestión del Rendimiento\)*](#), el primer resultado significativo de nuestro recorrido para examinar cómo la gestión del rendimiento debe evolucionar para responder a los retos empresariales de la actualidad. En ese informe de investigación descubrimos que las empresas de todo el mundo tienen problemas con la gestión del rendimiento porque existe una desconexión entre la estrategia, las operaciones, el rendimiento, los incentivos y el personal. Identificamos que los líderes se enfrentan con la complejidad de conectar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización. Nuestro análisis confirmó que los líderes deben combinar de forma activa y decidida la estrategia, el rendimiento y los incentivos dentro de una nueva cultura de rendimiento y aspiración.

Avancemos hasta el panorama mundial de 2023 que reafirma nuestra visión de que las empresas deben mirar más allá de las formas tradicionales de gestionar el rendimiento. Los cambios normativos a un ritmo sin precedentes y el cambio de la presentación voluntaria a la presentación requerida de informes sobre sostenibilidad y cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), junto con las crecientes presiones de las partes interesadas para que las empresas obtengan rendimientos financieros positivos junto con resultados positivos en sostenibilidad, confirman que las personas están en el centro de las transformaciones tanto de los sistemas como de las empresas.

Este segundo informe continúa nuestro recorrido para hacer evolucionar la forma en que las empresas y los individuos abordan e implementan la gestión del rendimiento. Hemos desarrollado un marco de Gestión Integrada del Rendimiento (IPM, por sus siglas en inglés) basado en las buenas prácticas establecidas,

que esperamos guíe a las empresas por un camino que conduzca a una forma más inclusiva e integral de gestionar el rendimiento a través de un mayor compromiso de la fuerza laboral con las estrategias.

Este nuevo Marco está diseñado para guiar a las empresas hacia la consecución de sus estrategias y objetivos, incluidos los de sostenibilidad o ASG, maximizando el impacto positivo que el personal puede tener en su modelo de negocio y en la creación de valor a largo plazo. El Marco ayudará a las empresas a integrar factores ASG pertinentes a los procesos organizacionales de gestión de la información, toma de decisiones y asignación de recursos. Y lo que quizás sea más importante, el Marco contribuirá a fomentar una fuerza laboral comprometida con la estrategia, el rendimiento y el propósito.

Este informe marca un hito importante hacia la IPM. Con este impulso, seguiremos trabajando de forma colectiva y colaborativa para impulsar el cambio organizacional a gran escala. Estamos comprometidos con apoyar a nuestros miembros y a la profesión en el camino hacia la IPM elaborando guías de implementación, recursos de formación y herramientas de capacitación profesional continua.

Invitamos a las empresas a iniciar su recorrido hacia la IPM para que puedan tener éxito en la gestión del rendimiento en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Dr. Ian Selby

Vicepresidente, Global Management Accounting Research and Development
AICPA & CIMA

Pepijn Rijvers

Vicepresidente Ejecutivo, Redefining Value
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

2 Contexto

[La fase 1](#) del proyecto IPM desarrollado por AICPA y CIMA junto con el WBCSD confirmó que las empresas siguen teniendo dificultades para tomar decisiones e implementar sus estrategias. Investigaciones anteriores habían indicado que entre el 70% y el 80% de las empresas no logran aprovechar todo el potencial de sus estrategias y que existe una falta generalizada de comprensión y conexión con la estrategia¹. Al embarcarnos en la Fase 1, también asumimos que las empresas estaban predominantemente centradas en el capital financiero. En consecuencia, nuestras hipótesis eran (1) que pocas empresas integran completamente otros capitales pertinentes en formas que generen comprensión sobre cómo se crea o destruye valor (e influye en la toma de decisiones) y (2) que el [capital humano](#) es el capital que impulsa el valor (positiva o negativamente) de todos los demás.

Como se ha señalado, nuestra investigación de la Fase 1 puso de relieve que el compromiso de los empleados y la implementación de estrategias de capitales múltiples siguen siendo problemáticos. Entre los obstáculos al éxito que la investigación identificó figuran los siguientes:

- ▶ Las empresas siguen teniendo dificultades con el compromiso y el empoderamiento de los empleados.
- ▶ El logro de una línea de visión clara entre las actividades de los equipos y los empleados y las estrategias que fomente la confianza en la toma de decisiones descentralizada y la responsabilidad por los resultados sigue siendo un reto.
- ▶ El proceso ampliamente practicado de transmisión anual de objetivos estratégicos a equipos y personas es burocrático y suele estar limitado por la falta de cooperación y coordinación, normalmente debido a la “mentalidad de silo” imperante.
- ▶ Esta “mentalidad de silo” también perjudica las decisiones de asignación de recursos, incluida la financiación de iniciativas innovadoras.
- ▶ Los incentivos en los niveles superiores de la organización están bien alineados con el éxito general de la empresa, pero esta alineación se debilita en los niveles inferiores en las jerarquías de poder organizacional.
- ▶ A pesar del énfasis puesto en conectar el rendimiento de las personas con el rendimiento de la empresa y en la cooperación y coordinación, en la mayoría de las empresas, finanzas y recursos humanos (RR. HH.) trabajan

en silos separados en los cuales finanzas es el principal responsable de la gestión del rendimiento empresarial y RR. HH. es responsable del rendimiento del personal.

- ▶ Aunque la información utilizada para la toma de decisiones de la gerencia se ajusta bien a la información proporcionada a la gobernanza, los desafíos asociados a los datos no financieros, especialmente los medioambientales y sociales, continúan.

Además, nuevas presiones están cambiando la forma en que los líderes empresariales deben pensar sobre gestionar el rendimiento de sus organizaciones:

- ▶ **Existe una creciente expectativa de que las empresas integren a sus estrategias tanto el capital financiero como el no financiero.** Esto incluye establecer metas de cero emisiones netas y demostrar progreso hacia ser positivos para la naturaleza, así como otros objetivos ASG.
- ▶ **Los consumidores están cada vez más conscientes de las cuestiones de sostenibilidad y ASG y quieren interactuar con empresas que compartan sus valores y preocupaciones.** Las empresas deben revisar sus modelos operativos para cumplir con las expectativas cambiantes.
- ▶ **Las empresas se ven sometidas a una presión cada vez mayor para que informen sobre sus impactos y dependencias de cuestiones materiales en [múltiples capitales](#).** Gran parte de esta presión proviene de los inversionistas, así como de otros grupos de partes interesadas, y se está traduciendo en normas contables y requisitos regulatorios.
- ▶ **A medida que los accionistas se sensibilizan más con estos factores, las Juntas de Directores están posicionando sus empresas para satisfacer las expectativas de los accionistas.** Al mismo tiempo, los accionistas quieren que sus empresas sean rentables y generen flujo de efectivo libre y sobrevivan y prosperen a largo plazo. Cada vez más, saben que las ganancias y el flujo de efectivo libre son el resultado del uso y la producción eficaces, económicos y sostenibles del [capital no financiero](#).
- ▶ **El panorama regulador y normativo mundial está evolucionando rápidamente,** lo que impone a las empresas requisitos adicionales para gestionar y divulgar toda una serie de factores ASG.

- En junio de 2023, el recién creado International Sustainability Standards Board de la Fundación IFRS® lanzó sus dos primeras normas, la IFRS S1, *Requisitos generales para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad*, y la IFRS S2, *Divulgaciones relacionadas con el clima*, que pretenden ser el primer paso en el desarrollo de una base de referencia mundial para los informes de sostenibilidad².
- Los organismos reguladores de todo el mundo han formulado y exigido activamente requisitos de divulgación. En el Reino Unido, existe una serie de requisitos de información, incluida la norma de la Financial Conduct Authority (FCA) para la divulgación de información climática por parte de las grandes empresas cotizadas. En Estados Unidos, la Securities and Exchange Commission (SEC) ha elaborado un amplio plan titulado “The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures” (Mejora y normalización de la divulgación climática)³. Se han impuesto, o se están imponiendo, requisitos de información similares en otros mercados de capitales importantes alrededor del mundo.
- Quizá lo más notable sea que en la Unión Europea (UE), la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) exige a todas las empresas que acceden al mercado europeo que informen de acuerdo con las European Sustainability Reporting Standards (ESRS) utilizando una doble perspectiva de materialidad. Para ello, no solo hay que tener en cuenta el efecto de las cuestiones de sostenibilidad en la empresa, lo que a menudo se denomina la visión “desde fuera hacia dentro”, sino también exige que las empresas adopten una visión “desde dentro hacia fuera”, evaluando el impacto que la organización tiene en el medio ambiente, la sociedad y la economía⁴. Además, es probable que la EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) obligue a las empresas con más de 250 empleados a realizar y divulgar planes de transición hacia la neutralidad climática en sus estrategias empresariales a largo plazo y vincularlas a la remuneración de los directivos de las empresas⁵.

Estos factores complementan la justificación de la segunda fase del proyecto de la IPM. En la actualidad, las empresas tienen que adaptarse a un mundo en el que el éxito ya no se mide únicamente a través de los datos financieros. Las organizaciones tienen que responder a las crecientes expectativas de generar beneficios para los accionistas y crear valor a largo plazo para otras partes interesadas, incluidos clientes, empleados, proveedores y comunidades.

Las empresas pueden prosperar en este panorama cambiante mejorando su resiliencia a largo plazo y evaluando, adaptándose y mitigando los riesgos emergentes. Esta creciente complejidad para las empresas, unida a nuestros hallazgos de la Fase ¹ de que las empresas tienen dificultades para integrar los capitales no financieros pertinentes en su toma de decisiones y aprovechar plenamente el potencial de su fuerza laboral detrás de sus estrategias, establece el escenario para nuestro enfoque en la Fase ² de este estudio.

3 Fase 2 de la IPM: repensando la gestión del rendimiento

Basado en los hallazgos de la Fase 1, el objetivo de la Fase 2 del proyecto de la IPM era repensar la gestión del rendimiento y desarrollar un marco de la IPM para involucrar a la fuerza laboral en la estrategia y crear una cultura orientada al rendimiento, que conduzca a empresas resilientes, sostenibles e innovadoras.

Como ya se ha señalado, son muchas las presiones emergentes sobre las empresas y el mundo ha cambiado considerablemente desde que AICPA y CIMA junto con WBCSD publicaron las conclusiones de la Fase 1 de la IPM en 2021. Ahora se calcula que hasta el 90 % del valor de una empresa está representado por [activos intangibles](#),⁶ lo que significa que el valor ya no se mide por los activos físicos, sino por las opiniones, las experiencias y los conocimientos de las personas. El éxito se debe al talento y determinación del personal que está comprometido con su trabajo y alineado con las metas y objetivos de la empresa. Es este [valor intangible](#) que el marco de la IPM busca aprovechar, conservar y optimizar.

Para triangular el panorama cambiante con los hallazgos de la Fase 1 y los objetivos de la Fase 2, se llevó a cabo una investigación adicional para explorar cómo las empresas están respondiendo a este panorama cambiante y explorar cualquier implicación para el desarrollo de un marco de la IPM. Se realizaron entrevistas con 25 ejecutivos de grandes empresas, se organizaron 7 discusiones con más de 50 participantes y se creó un grupo directivo de empresas miembros del WBCSD.

Las entrevistas y discusiones abarcaron una serie de preguntas y temas, entre ellos la percepción de la ASG en las empresas de los participantes, consideraciones de estrategia, riesgo y gobernanza, y elementos operativos como la integración de la ASG en la organización, la cultura, la alineación de objetivos y los sistemas de incentivos. Los hallazgos de las entrevistas y del grupo de dirección apoyaron el desarrollo del Marco, y los resúmenes de estas discusiones pueden encontrarse a lo largo de este documento.



4 Visión general del marco de la IPM

El marco de la IPM está diseñado para altos ejecutivos de empresas, en particular los que participan activamente en la implementación de la estrategia, las finanzas y la sostenibilidad, para inspirarles a hacer la transición de sus organizaciones para centrarse en la ejecución de estrategias y desafiar el pensamiento existente sobre cómo se evalúa y gestiona el rendimiento. El Marco es aplicable a organizaciones de todos los tamaños, sectores y regiones del mundo. Sin embargo, el plazo y la complejidad de la implementación del marco de la IPM dependerá de las circunstancias y aspiraciones de cada organización.

El marco de la IPM proporciona un plan de acción para implementar un sistema de gestión del rendimiento alineado con el propósito y los valores de la organización. El marco adopta principios de creación de valor a largo plazo, capital múltiple y de múltiples partes interesadas, y sitúa a la fuerza laboral en el centro.

Los objetivos de este Marco son los siguientes:

- ▶ Guiar a las empresas en la consecución de sus estrategias maximizando el impacto positivo del capital humano en el funcionamiento del modelo empresarial y la creación de valor a largo plazo.
- ▶ Apoyar a las empresas en la adopción de un enfoque de capitales múltiples para ejecutar los objetivos estratégicos y añadir claridad sobre quién es responsable de alcanzar esos objetivos en cada nivel de la organización.
- ▶ Ayudar a las empresas a incorporar factores ASG relevantes de sus estrategias en la información de gestión, la toma de decisiones, la asignación de recursos y los procesos de gestión del rendimiento de su organización.
- ▶ Desarrollar una cultura alineada con el propósito, los valores y los objetivos estratégicos de la organización y crear una fuerza laboral comprometida con la estrategia.

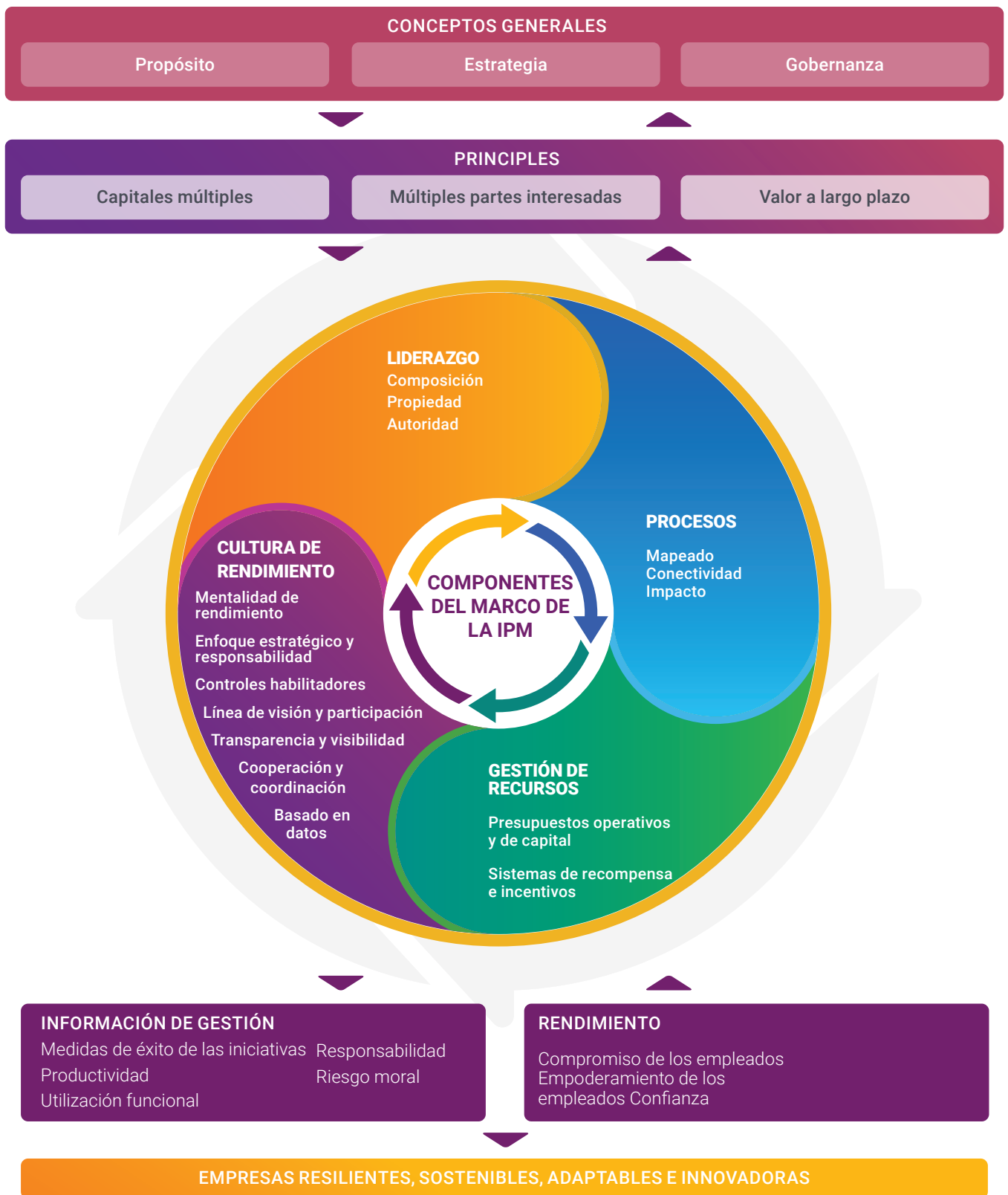
- ▶ Hacer que los incentivos sean significativos y motivadores para las personas de cualquier nivel conectando mejor el rendimiento individual y del equipo con el rendimiento, la estrategia y el propósito de la empresa.

El marco de la IPM (figura 1) incluye lo siguiente:

- ▶ **Conceptos generales:** el marco de la IPM se centra en la implementación y el perfeccionamiento de estrategias basadas en un propósito organizacional claro y definido, una estrategia sólida y una gobernanza corporativa eficaz.
- **Principios:** el marco de la IPM adopta principios de creación de valor a largo plazo, capital múltiple y de múltiples partes interesadas. Proporciona mecanismos para la retroalimentación continua sobre el rendimiento de las estrategias y apoya el perfeccionamiento de las estrategias para generar valor a una amplia gama de partes interesadas.
- **Componentes:** el marco de la IPM incluye componentes relacionados con el liderazgo, la cultura, la gestión de recursos y los procesos. El Marco requiere una aplicación continua y cíclica en la que cada componente proporcione ciclos de retroalimentación sobre la implementación de la estrategia.
- **Información sobre gestión y rendimiento:** los componentes del marco de la IPM facilitan el suministro de información de gestión que permite comprender mejor la implementación estratégica eficaz. Ayuda a impulsar el rendimiento al involucrar y empoderar a los empleados y generar confianza

El marco de la IPM también se apoya en un [modelo de madurez de la IPM](#) (capítulo 8), que ofrece orientación sobre la transición de la gestión tradicional del rendimiento a un enfoque de IPM.

Figura 1: Marco de Gestión Integrada del Rendimiento (IPM)



4.1 Conceptos generales: propósito, estrategia y gobernanza

Los conceptos generales del Marco son el propósito, la estrategia y la gobernanza. Estos deben considerarse requisitos previos para cualquier empresa que desee realizar con éxito la transición a un enfoque de IPM. Existen muchos recursos para ayudar a las empresas a desarrollar declaraciones de propósito, estrategias y una gobernanza corporativa eficaz, por lo que las orientaciones sobre estos conceptos quedan fuera del alcance de este Marco.

Sin embargo, estos conceptos generales son imprescindibles por varias razones:

- ▶ **Propósito:** una declaración de propósito expresa lo que una organización y sus empleados aportan a las demás partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, comunidades y otros grupos de interés). Un propósito corporativo significativo y memorable define la razón de ser de una empresa y puede ser una herramienta invaluable para orientar la toma de decisiones y crear una cultura del rendimiento. El marco de la IPM permite traducir el propósito corporativo en declaraciones significativas para cada nivel de las operaciones empresariales.
- ▶ **Estrategia:** las estrategias establecen las prioridades y la dirección de la empresa. Adoptar un enfoque de capitales múltiples implica adoptar un enfoque estratégico que amplíe el alcance de los objetivos estratégicos más allá de los resultados que priorizan el capital financiero a corto plazo y la excelencia operativa o funcional. La falta de conexión y comprensión de la estrategia organizacional es una barrera significativa para el éxito. Es importante que

las estrategias se entiendan consistentemente en todos los niveles de la organización. Cuanto mejor comprendan los empleados las estrategias y la conectividad con sus funciones, más comprometidos estarán. La integración de estos conceptos en todos los niveles de las operaciones empresariales es fundamental en el marco de la IPM, haciéndolos realidad para la gente en todas las empresas.

- ▶ **Gobernanza:** la gobernanza es el modo en que el propósito y la estrategia se integran, se hacen propios y se gestionan dentro de una empresa. Un enfoque estratégico que abarque una perspectiva de capitales múltiples requiere repensar cómo se gobierna una organización. La gobernanza también abarca el modo en que se evalúa el rendimiento organizacional, se realizan las inversiones y se debaten los retos y oportunidades estratégicos⁷.

El marco de la IPM se centra en la visibilidad de los procesos de gestión del rendimiento, una responsabilidad clave de los comités de auditoría. Además de ser un componente clave de la gobernanza, una mayor conciencia de los riesgos y oportunidades es un subproducto de un mayor compromiso con la estrategia. Las conversaciones continuas sobre el rendimiento en un entorno consciente del riesgo crean ciclos de retroalimentación que pueden mitigar los riesgos, crear nuevas oportunidades, identificar innovaciones estratégicas e impulsar el rendimiento. El marco de la IPM integra la gestión del riesgo operativo con iniciativas a todos los niveles en las empresas.

Hallazgos de la fase 2 sobre buenas prácticas: integración de ASG en la estrategia y la gobernanza

Los participantes en la Fase 2 de la investigación resaltaron varias prácticas que habían emprendido para integrar los objetivos de ASG o de sostenibilidad en los procesos de estrategia y gobernanza de las empresas. Entre ellas cabe citar las siguientes:

- Aprovechar la evaluación de materialidad para desarrollar una amplia comprensión de las cuestiones ASG emergentes y utilizar este proceso para priorizar las acciones sobre temas de alto impacto.
- Creación de un “consejo de sostenibilidad” que actúe como puerta de entrada (Stage Gate) para garantizar que todos los proyectos estén vinculados a la estrategia y alineados con los objetivos ASG.
- Aprovechar el departamento de auditoría interna como socio empresarial vital para evaluar cómo los objetivos estratégicos, incluidos los objetivos ASG, se alinean con la información de gestión operativa y los procesos de toma de decisiones.
- Garantizar que no se hace demasiado hincapié en riesgos ASG específicos (como el cambio climático y la descarbonización) para el detrimento de otros riesgos ASG (como el compromiso, el bienestar y el empoderamiento del personal), lo que pone de relieve la importancia de pensar de forma integral, garantizando que la asignación de capital refleje los compromisos y el impacto potencial.
- Desarrollar flujos de información ascendentes y descendentes en la organización para garantizar que los compromisos ASG se cumplen, tanto a nivel estratégico como operativo, lo que permite a los líderes comprobar si los compromisos se entienden a través de toda la organización y se reflejan en las prácticas a todos los niveles de la empresa.

4.2 Principios: capitales múltiples, múltiples partes interesadas y valor a largo plazo

El marco de la IPM abarca tres principios que las organizaciones deben adoptar al pasar a un enfoque de gestión integrada del rendimiento. Son los siguientes:

- ▶ **Capitales múltiples:** un enfoque de capitales múltiples trata de identificar los principales recursos (capitales) con los que cuenta una empresa para cumplir su objetivo, apoyar su modelo de negocio y cumplir su estrategia. Las consideraciones pueden incluir la contabilidad de los impactos ambientales y sociales, la consideración de aspectos de los límites planetarios y los umbrales sociales en la toma de decisiones, y la identificación de impactos no sustituibles, por ejemplo, cuando los impactos ambientales negativos no pueden compensarse con impactos positivos.
- ▶ **Múltiples partes interesadas:** el enfoque de múltiples partes interesadas reconoce que las organizaciones crean valor para un amplio conjunto de partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades y gobiernos. Las consideraciones pueden incluir equilibrar los intereses de los diferentes grupos de partes interesadas y examinar el poder y la influencia de las distintas partes interesadas. Por ejemplo, los accionistas prefieren rentabilidades predecibles, estables y competitivas, pero las decisiones tomadas para obtener beneficios a corto plazo pueden tener consecuencias negativas para las perspectivas empresariales a largo plazo y para otras partes interesadas.
- ▶ **Valor a largo plazo:** en última instancia, el éxito a largo plazo de cualquier empresa depende de sociedades prósperas con las que comerciar y un planeta sano en el que existir. Los factores ASG y de sostenibilidad ya están obligando a las empresas a considerar sus impactos y a desarrollar estrategias para seguir mejorando el valor a largo plazo para los accionistas y otras partes interesadas mediante la integración de estas externalidades materiales en su forma de pensar sobre el éxito empresarial a largo plazo.

Este enfoque de la IPM se alinea con el concepto de [pensamiento integrado](#), que el International Integrated Reporting Council (IIRC) define como “La consideración activa por parte de una organización de las relaciones entre sus distintas unidades operativas y funcionales y los capitales que la organización utiliza o afecta. El pensamiento integrado conduce a la toma de decisiones y acciones integradas que tienen en cuenta la creación, preservación o erosión del valor a corto, medio y largo plazo”⁸.

5 Componentes del marco de la IPM

En la medida en que las empresas se guíen por un propósito e integren factores de capitales múltiples y múltiples partes interesadas en sus estrategias, los componentes del Marco permitirán a las empresas involucrar mejor a su personal y ejecutar sus estrategias a través de operaciones productivas y estratégicamente enfocadas. Los componentes del Marco abordan lo siguiente:

- ▶ **Composición del liderazgo**, propiedad y opciones de autoridad para centrarse más en la estrategia
- ▶ **Procesos** para establecer e identificar la conectividad entre las estrategias y las actividades, procesos y proyectos empresariales.
- ▶ **Cultura de rendimiento** para facilitar el compromiso continuo con la estrategia y la aplicación de los componentes de la IPM en la organización.
- ▶ **Gestión de recursos** para poner de relieve cómo la conectividad entre estrategias y actividades empresariales puede mejorar los procesos de asignación de presupuestos operativos y de capital y la eficacia de los sistemas de recompensa e incentivos.

Cada componente se analizará con más detalle en las secciones siguientes.

5.1 Liderazgo: composición, propiedad y autoridad

Lo más crítico para un enfoque de IPM es un cambio en la “jerarquía de poder” de la organización. Esto implica cambiar la responsabilidad, la autoridad y la propiedad de las iniciativas estratégicas para balancear el enfoque de la organización entre la excelencia funcional y la implementación estratégica. No obstante, el marco de la IPM ha sido diseñado para aplicarse a distintos enfoques de la responsabilidad, la propiedad y la autoridad estratégicas. La literatura destaca que las principales empresas de alta tecnología han empezado a plantearse cambios significativos en las jerarquías de poder y están pasando a convertirse en organizaciones más orientadas a proyectos como el modelo integrado⁹.

A continuación, se resumen las distintas características de la autoridad de liderazgo y la propiedad de los objetivos estratégicos:

- ▶ En las organizaciones “tradicionales”, el enfoque principal del liderazgo es la excelencia funcional. El equipo ejecutivo se hace cargo de los objetivos estratégicos; los conocimientos funcionales se valoran más que los estratégicos y la autoridad reside en los ejecutivos funcionales.
- ▶ En una organización “en evolución”, los objetivos estratégicos son propiedad de ejecutivos funcionales con responsabilidad tanto funcional como estratégica específica (doble ciudadanía). Caracterizamos esta situación como una forma de “matriz débil” ([apéndice B](#)) de responsabilidades funcionales y estratégicas, en la que la responsabilidad de las iniciativas estratégicas y la rendición de cuentas del éxito se equilibra con las responsabilidades funcionales.
- ▶ Una organización “avanzada” sigue contando con ejecutivos funcionales que son dueños de los objetivos estratégicos y reciben aportaciones de los responsables de los programas estratégicos,

cuando estos existen. La autoridad general sigue residiendo en el liderazgo funcional. La caracterizamos como una forma más fuerte de matriz débil de responsabilidad funcional y estratégica compartida pero en la que la autoridad se equilibra con la aportación de los responsables de las iniciativas estratégicas.

- ▶ En una organización totalmente “integrada”, la relación entre la autoridad de liderazgo y la propiedad de los objetivos estratégicos se invierte. La autoridad reside en los líderes estratégicos, los objetivos estratégicos son propiedad de los Directores Ejecutivos Estratégicos (SEO) y los objetivos estratégicos se establecen a partir de la experiencia funcional que se proporciona en función de la “oferta y la demanda”. Se trata de una matriz sólida, en la que la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas recaen en los SEO.

No existe una forma “correcta” de asignar la propiedad de los objetivos estratégicos al nivel de liderazgo ejecutivo. Las organizaciones deben encontrar el enfoque que mejor se adapte a sus necesidades y objetivos particulares. Sin embargo, el [modelo de madurez de la IPM](#) (capítulo 8) ofrece un resumen de opciones para ayudar a los ejecutivos a pensar sobre lo que podría funcionar mejor para su empresa.

Givaudan: Gobernanza y sistema de remuneración

Nuestro propósito: “Crear vidas más felices y saludables con amor por la naturaleza. Imaginemos juntos”, está en el centro de todo lo que hacemos.

Es nuestra principal guía para impulsar el crecimiento sostenible y está integrada en nuestra estrategia empresarial, que establece el plan de acción para alcanzar objetivos financieros ambiciosos al tiempo que avanzamos en nuestras aspiraciones ASG a largo plazo vinculadas a nuestro propósito. Nuestra estructura de gobernanza es la piedra angular que nos permite ser una empresa exitosa y sostenible.

La estrategia, incluidos los aspectos ASG, es establecida y supervisada por nuestra Junta de Directores, que discute en sus reuniones determinados temas ASG.

Nuestro Comité Ejecutivo (CE) es responsable de la implementación de la estrategia, incluidos los objetivos ASG. La agenda del CE incluye la discusión de los avances y las decisiones vinculados a la estrategia y a los aspectos ASG.

El Equipo de Liderazgo en Sostenibilidad (SLT, por sus siglas en inglés), un equipo interno de expertos en temas clave de ASG dirigido por el Director Global de Sostenibilidad, apoya al CE. El SLT apoya a los líderes empresariales y funcionales en la consecución de las aspiraciones ASG pertinentes. Los líderes empresariales y funcionales integran las aspiraciones ASG en los planes estratégicos y asignan recursos para cumplir nuestra agenda empresarial y ASG.

Nuestras políticas de compensación son un componente esencial de esta estrategia y un motor clave del rendimiento organizacional. Nuestro Plan de Acciones por Rendimiento (PSP, por sus siglas en inglés) recompensa a los ejecutivos y altos directivos seleccionados (los 500 empleados más importantes) que influyen significativamente en los resultados a largo plazo de la empresa y nuestras aspiraciones de propósito mediante la concesión de acciones de rendimiento.

Desde el 1 de enero de 2021, las métricas financieras de ventas y flujo de efectivo libre, utilizadas anteriormente para calcular los premios PSP, se han complementado con métricas ASG no financieras vinculadas a nuestro propósito, como se indica a continuación:

- 80 % de objetivos financieros (ventas y flujo de efectivo libre).
- 10 % de objetivos ambientales (reducción neta de emisiones de gases de efecto invernadero).
- 10 % de objetivos sociales (seguridad de los empleados y diversidad de los altos directivos).

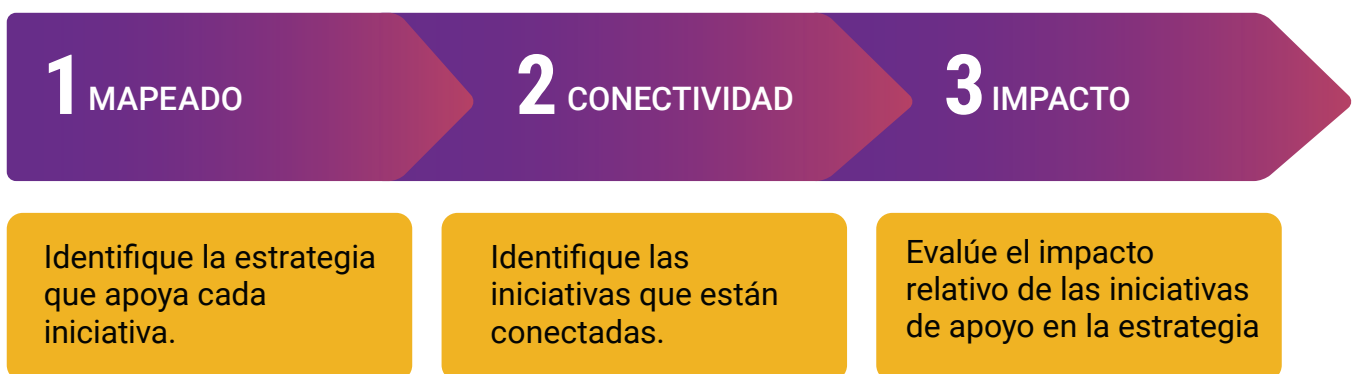
Todas las métricas financieras y no financieras utilizadas en el PSP son rigurosamente medibles y auditadas.

Ejemplo proporcionado por Givaudan.

5.2 Procesos

El marco de la IPM implica un proceso de tres pasos para identificar y clarificar la influencia relativa que las distintas iniciativas estratégicas tienen en la consecución de las estrategias organizacionales (figura 2). En el contexto de este marco, las [iniciativas](#) abarcan la amplia gama de actividades, proyectos y procesos que contribuyen al éxito estratégico.

Figura 2: Proceso de mapeo en tres fases



Este proceso de tres pasos propone que las empresas establezcan la conectividad entre todas las iniciativas dentro de las estrategias y el impacto relativo de cada iniciativa en las iniciativas conectadas dentro de cada estrategia, de la siguiente manera:

1. **Mapeando las iniciativas a la estrategia:** es el proceso de identificación de la estrategia con la que se relaciona o apoya cada iniciativa.
2. **Conectar las iniciativas con otras iniciativas de apoyo:** la conectividad implica identificar la relación entre las iniciativas. Por ejemplo, si una de las estrategias de la empresa es “lograr cero emisiones netas para 2035”, algunas iniciativas de apoyo podrían ser “contabilidad del carbono”, “compensación” o “compromiso de los proveedores y otras partes interesadas”, por citar algunas. Esta conectividad puede ser de una a una o de una a varias, donde las iniciativas pueden apoyar otras iniciativas, y se expresaría como un valor booleano (verdadero/falso).

3. **Evaluar el impacto:** evaluar el impacto incluye la valoración de la influencia de una iniciativa de apoyo en el éxito de la iniciativa que apoya y llegar a un acuerdo sobre este impacto en relación con otras iniciativas de apoyo que están conectadas con la misma iniciativa. Este impacto se expresa en porcentaje.

Estos conceptos básicos son fundamentales para involucrar a los empleados en las discusiones sobre estrategia. Establecer la conectividad entre las iniciativas permite conversaciones entre los dueños de las iniciativas conectadas sobre el impacto (o contribución) de estas iniciativas en la implementación de la estrategia y la creación de valor.

El proceso de tres pasos aborda los retos comunes planteados por los líderes tanto en la Fase 1 como en la Fase 2:

- ▶ **Asignación de recursos más eficaz** (ver un ejemplo ilustrativo en [el apéndice A](#)): conectar las iniciativas y evaluar su impacto debería permitir una asignación de recursos más eficaz, la reducción de redundancias y la identificación de

actividades que puedan no estar contribuyendo significativamente a la ejecución de la estrategia.

- ▶ **Mejoramiento de la rendición de cuentas:** la conectividad crea una "línea de visión" que mejora la rendición de cuentas en todos los niveles organizacionales. Cada iniciativa debe apoyar, o ser apoyada por, al menos otra iniciativa dentro de una estrategia. Esto también permite a los directivos comprender cómo se relacionan sus funciones con la ejecución estratégica y cómo repercuten sus contribuciones en los resultados de la organización. Cuando se implanta esta conectividad a nivel organizacional, la responsabilidad del rendimiento

Entre los posibles retos identificados figuran los siguientes:

- ▶ **Múltiples iniciativas a través de estrategias:** un reto a la hora de establecer la conectividad entre iniciativas es que una iniciativa se conecte con otras iniciativas, posiblemente a través de múltiples estrategias. En tales situaciones, sería necesario entablar conversaciones para resolver la complejidad entre las iniciativas y estrategias afectadas. Esto podría conducir a decisiones de simplificación y priorización.
- ▶ **Granularidad:** otro reto es el nivel de granularidad al que podría conducir este proceso. Por un lado, la democratización de la toma de decisiones implícita en el proceso, unida al empoderamiento que este proceso permite, hace que la granularidad sea un problema que se pueda resolver al nivel adecuado dentro de las estrategias. Como alternativa, los líderes pueden limitar el nivel de granularidad acordando una conectividad objetivo adecuada al nivel de conectividad deseado.

Para evaluar el rendimiento de las iniciativas, el marco de la IPM propone que cada iniciativa tenga los atributos que figuran en la tabla 1: "Atributos de las iniciativas para la IPM" de esta sección. Estos

estratégico, los costos y los beneficios se determinan y aplican en el contexto de una matriz de iniciativas conectadas. A nivel de los empleados, esta conectividad se traduce en objetivos individuales y de equipo relacionados con los objetivos estratégicos. Esto es fundamental para gestionar el rendimiento y fomentar el compromiso deseado con la estrategia.

El mejoramiento de la línea de visión, el compromiso y la responsabilidad que se obtienen de este proceso de tres pasos ayuda a que los incentivos sean significativos y motivadores a cualquier nivel organizacional.

atributos, que incluyen factores ASG, permiten debatir y comprender mejor el valor que genera cada iniciativa, impulsando un mayor compromiso con la estrategia.

Una iniciativa puede tener medidas y objetivos ASG, así como medidas y objetivos financieros y operativos. Cualquier sacrificio (trade-off) entre estos objetivos está alineado y acordado dentro de cada estrategia. En cada iniciativa, se integran medidas y objetivos para todos los capitales relevantes, así como para los representantes de todas las partes interesadas relevantes, tal y como se acordó en la fase de planificación. Se discuten los conflictos que puedan surgir durante la implementación de las iniciativas, se acuerdan compromisos y se comunican los resultados para que sean visibles para la empresa en general.

Los atributos de una iniciativa deben registrarse (gradualmente) a lo largo de los periodos contables pertinentes para supervisar el rendimiento a lo largo del tiempo. Esto es especialmente importante cuando existe un desfase temporal significativo entre la asignación de recursos y los beneficios obtenidos por la iniciativa.

Tabla 1: Atributos de la iniciativa para la IPM

Atributo	Comentario
Identificación/código de la iniciativa	Un identificador único.
Nombre	El nombre de la iniciativa.
Narrativa	Descripción de la iniciativa, incluido cómo encaja con el propósito de la organización y por qué deben asignársele recursos.
Declaración de valores	Una declaración sobre los valores y comportamientos esperados de los miembros del equipo de la iniciativa.
Estrategia	La estrategia que apoya la iniciativa (mapeado).
Dueño de la iniciativa	Los dueños de las iniciativas pueden cambiar con el tiempo, lo que debe registrarse para garantizar que los resultados y los dueños están vinculados.
Socio financiero	Apoya las conversaciones entre los dueños de las iniciativas.
Costo	Distribuido a lo largo del periodo contable.
Ingresos	Distribuido a lo largo del periodo contable.
Medidas de resultados o control	Además de las medidas de resultados operativos, otras medidas podrían incluir, por ejemplo, medidas ASG.
Objetivos	Distribuidos a lo largo del periodo contable.
Riesgos	Descripción de los riesgos asociados a la iniciativa.
Indicador de riesgo	Si existe un indicador (medida).
Probabilidad/gravedad	Puntuaciones de probabilidad y gravedad.
Reducción de riesgos	Descripción de las medidas mitigadoras.
Iniciativa a la que se conecta	Las iniciativas deben apoyar, o ser apoyadas por, al menos otra iniciativa.
Fecha de inicio	Primer día de la iniciativa.
Fecha de finalización	Último día de la iniciativa.
Comentarios sobre el rendimiento	Para cada periodo contable, debe añadirse una breve narración que explique el rendimiento. Esto lo haría el dueño de la iniciativa y lo revisaría el dueño de la iniciativa a la que apoya (o los dueños, si hay más de uno).
Impacto	El porcentaje de contribución de una iniciativa de apoyo. La suma de los porcentajes de todas las iniciativas de apoyo debe ser el 100 %.

Nuestra investigación sugiere que las organizaciones líderes han empezado a utilizar un esquema como la tabla de atributos de la iniciativa para supervisar e informar sobre el progreso de las iniciativas estratégicas, ya sean de capital o de naturaleza operacional.

Para obtener más información sobre cómo pueden utilizarse los atributos de datos de las iniciativas para evaluar el progreso hacia la IPM e impulsar el rendimiento, consulte la sección "[Información de gestión](#)" y un ejemplo ilustrativo en el apéndice A.

5.3 Gestión de recursos

La gestión de recursos es "la consideración de la prioridad de la disponibilidad de recursos en el contexto de la toma de decisiones organizacionales. Ayuda a las organizaciones a gestionar de manera eficiente y eficaz las mejoras transformacionales o continuas de los productos y procesos. Implica la alineación de los recursos, los sistemas y los empleados a los objetivos estratégicos y las prioridades de la organización"¹⁰.

Muchas organizaciones entrevistadas en la Fase 1 utilizan un proceso formal de "cascada de objetivos", que se repite anualmente, para conectar los objetivos estratégicos con los objetivos individuales y de equipo. Este proceso también está relacionado con la elaboración de presupuestos financieros y las conversaciones con el equipo financiero sobre asignación de capital.

Entre las críticas al proceso de cascada de objetivos para la asignación de capital figuran las siguientes:

- ▶ Las actividades se basan en los sesgos de los responsables de la toma de decisiones y no en lo que podría ser mejor para la estrategia.
- ▶ Los directivos dan prioridad a la seguridad y eligen tácticas que aprovechan sus fortalezas.
- ▶ Los directivos eligen iniciativas que tienen más probabilidades de recompensarles o de posicionarles para el ascenso en lugar de lo que podría ser mejor para la empresa (riesgo moral).

- ▶ Los directivos tienen distintas interpretaciones de la estrategia.
- ▶ La naturaleza burocrática del proceso impide la eficiencia, la visibilidad y la agilidad.

La literatura más reciente también critica las prácticas de cascada de objetivos, haciendo hincapié en la necesidad de que las empresas alineen mejor los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización.

Los empleados se sienten más comprometidos y motivados cuando son testigos y comprenden cómo sus objetivos contribuyen a alcanzar los objetivos de su organización¹¹.

Para garantizar que sus objetivos están alineados con los objetivos estratégicos de la organización, recomendamos otorgar a los equipos y empleados la responsabilidad de establecer sus objetivos, de acuerdo con los dueños de las iniciativas, al tiempo que se garantiza que tienen acceso a la información que necesitan sobre la estrategia organizacional. Además, involucrar a los empleados en conversaciones continuas que ayuden a conectar el rendimiento individual con los objetivos estratégicos sirve para mejorar la línea de visión y aumentar el compromiso.

5.3.1 Presupuesto operativo y de capital

Los responsables financieros tienen dificultades con las conversaciones sobre asignación de capital financiero porque tienen menos comprensión del funcionamiento de la actividad operativa que los líderes funcionales y no siempre se sienten convencidos con las decisiones de asignación de capital. Sin embargo, los directores financieros son responsables de conectar los recursos financieros con las actividades funcionales alineadas con las estrategias y generar valor estratégico. En consecuencia, los líderes funcionales suelen “adueñarse” de sus presupuestos basándose en los niveles presupuestarios del periodo anterior, un enfoque de la presupuestación que afianza una mentalidad de derecho y limita la capacidad de respuesta de las empresas.

El marco de la IPM aborda este reto con el uso de [medidas de productividad](#) que ofrecen oportunidades para determinar presupuestos para estrategias y establecer objetivos de utilización funcional que ayuden a determinar los presupuestos para las funciones.

Las conversaciones sobre la gestión de recursos deben tener lugar con el SEO de la estrategia, los dueños de las iniciativas de apoyo y los líderes funcionales. Como los SEO son responsables de los objetivos de productividad y los líderes funcionales son responsables de la utilización funcional, ellos deben estar empoderados para asignar recursos con el fin de maximizar las posibilidades de alcanzar sus respectivos objetivos. La imposición de controles centrales sobre las cuentas naturales a las que los SEO o los líderes funcionales asignan recursos podría ser contraproducente, afianzar la rigidez y restarles responsabilidad por los resultados.

En consecuencia, se debe empoderar a los SEO y a los líderes funcionales para que determinen la asignación de recursos dentro de sus estrategias y funciones de la forma que más les permita alcanzar sus objetivos. Por ello, puede que no sea necesario presupuestar por cuenta natural, lo que puede simplificar el proceso de presupuestación y mejorar la capacidad de respuesta cuando las cosas, inevitablemente, cambien. No debería tener ninguna importancia qué cuenta natural recibe el presupuesto. Se podría presupuestar, en total, a nivel de iniciativa, simplificando potencialmente el proceso presupuestario, sujeto a controles habilitadores.

Aparte de esto, puede tener sentido que ciertos presupuestos se gestionen de forma centralizada, por ejemplo, los costos de nómina, o la depreciación y amortización.

Hallazgos de la fase 2: Puesta en práctica de ASG

Los participantes en la fase 2 de la investigación compartieron las formas en que las cuestiones ASG se ponía en práctica en sus organizaciones. Estas acciones incluían:

- Descentralizar la propiedad de los factores ASG para que los ASG formen parte de la estrategia de cada función, y que los riesgos y controles de asignación de recursos dependan de las prioridades de cada función.
- Abordar las cuestiones ASG dentro de su cadena de suministro introduciendo amplios procesos de selección de proveedores, de modo que los nuevos proveedores deban proporcionar una cantidad significativa de datos de rendimiento antes de iniciar cualquier colaboración.
- Adoptar una “perspectiva de sistemas” más amplia que tenga en cuenta los impactos en todo el sistema alimentario para garantizar que los proveedores estén preparados para los impactos operativos del cambio climático.
- Revisar una amplia gama de procesos organizacionales para garantizar que los factores ASG se tuvieron en cuenta. Entre ellos figuran los sistemas de recompensa e incentivos, los procesos de contratación, los procesos de recursos humanos, incluida la contratación, y la revisión de los procesos de gobernanza para que las iniciativas ASG puedan recibir el apoyo necesario.

Ramboll: Gestión en un entorno de proyectos complejos

Al ser un entorno técnicamente dirigido y basado en proyectos, Ramboll tiene una estructura matricial compleja, lo que da lugar a complejidades inherentes a la hora de gestionar los recursos y el rendimiento en una consultora global de ingeniería y gestión. Sin embargo, esto también nos permite ser ágiles frente a los retos en el ambiente externo y responder a necesidades geográficas específicas o del mercado.

En 2023, uno de nuestros equipos de mercado en el Reino Unido puso en marcha “flujos de trabajo de iniciativas estratégicas”, en los que cada miembro del equipo directivo asumiría la responsabilidad de un hilo específico de la estrategia (por ejemplo, nuestra oferta de sostenibilidad, el compromiso con el mercado exterior o las iniciativas relativas a las personas). A continuación, cada uno de ellos formó un grupo de trabajo dirigido por empleados para dotar de recursos a cada uno de los hilos estratégicos y obtener resultados.

Estos grupos se determinaron en función de su idoneidad (por ejemplo, función o ubicación en el mercado), con especial atención a la representación de diversos puntos de vista y procedencias en toda la unidad de negocio.

Esto permitió a los responsables de nuestra empresa garantizar la existencia de un hilo claro desde nuestra estrategia hasta la empresa, dando la misma importancia y atención a las prioridades estratégicas que al rendimiento operativo diario.

Y lo que es más importante, también garantizó un compromiso ascendente de nuestro personal dentro de la empresa, lo que se tradujo en defensores de diferentes elementos de la estrategia. Como la gente participaba y apoyaba la toma de decisiones, la estrategia no era un concepto etéreo del que solo se ocupaba la gerencia, sino que era algo de lo que todos podíamos responsabilizarnos para comprender y avanzar.

Ejemplo proporcionado por Ramboll.

5.3.2 Sistemas de recompensas e incentivos

Los sistemas de recompensas e incentivos son un poderoso instrumento para impulsar los objetivos estratégicos, incluidos los de sostenibilidad. Sin embargo, en muchas organizaciones existe una desconexión entre el propósito organizacional, que puede adoptar una visión de capitales múltiples a largo plazo, y resultados financieros a corto plazo. Recalibrar los sistemas de recompensas e incentivos para alinear el propósito y los objetivos estratégicos de los incentivos a largo plazo y las bonificaciones a corto plazo para los altos ejecutivos, los directivos intermedios y los empleados es una parte integral de un enfoque de IPM.

Los sistemas de recompensas e incentivos funcionan mejor cuando las personas entienden cómo sus esfuerzos están conectados con la estrategia e influyen en ella, e impulsan la creación de valor. Sin una conectividad clara entre los objetivos personales y los objetivos de la organización, los incentivos fracasan como forma de motivar a que la gente se supere¹². Sin embargo, cuando los sistemas de recompensa e incentivos se basan en puntuaciones cuantitativas del rendimiento, se puede crear una cultura del miedo en la organización. Esto es especialmente cierto en el caso de los empleados situados más abajo en las jerarquías de poder, ya que medir sus logros al final del periodo de evaluación se convierte en todo un reto. No obstante, mientras que los incentivos económicos crean una cultura de responsabilidad y rendimiento en algunas personas o sectores, en otros pueden no hacerlo.

También debemos tener en cuenta que el diseño y la implementación de los sistemas de incentivos pueden influir significativamente en la percepción de la justicia, lo que puede repercutir en el compromiso de los empleados. La transparencia, la coherencia, la comunicación y la participación en el proceso de toma de decisiones son factores que pueden influir en la percepción de justicia. Muchas organizaciones determinan las recompensas e incentivos individuales mediante un proceso de evaluación anual. Pero un proceso que mira retrospectivamente durante un

año puede no ser la forma más eficaz de gestionar el rendimiento futuro. Esperar un año para evaluar el rendimiento individual tiene el riesgo de que los directivos recuerden más vívidamente las cosas que salieron mal que las que salieron bien. Por tanto, las evaluaciones anuales se centran más en mejorar lo malo que en celebrar el éxito y desarrollar el rendimiento a partir de los puntos fuertes.

A medida que la toma de decisiones tiene cada vez más en cuenta los ASG y la sostenibilidad, es vital que todos los equipos de una organización asuman la responsabilidad de implementar y lograr estrategias ASG y que los objetivos individuales se ajusten a los objetivos ASG. Los sistemas de retribución basados en los resultados ASG deben reflejar la agenda ASG en sentido amplio, de modo que las empresas pueden fomentar el nivel necesario de responsabilidad.

Los sistemas de recompensas eficaces suelen tener las siguientes características:

- ▶ La estructura del sistema de incentivos vincula los objetivos individuales o de equipo a la estrategia de la empresa mediante conversaciones continuas que evalúan el rendimiento de las iniciativas conectadas.
- ▶ Los incentivos se centran en lograr la colaboración de toda la empresa. Una mayor visibilidad ayuda a fomentar esta colaboración.
- ▶ Finanzas colabora con Recursos Humanos para garantizar que los objetivos individuales y de equipo compartidos sean coherentes con las medidas y los objetivos de la iniciativa, y que los programas de aprendizaje y desarrollo respalden las necesidades de las estrategias, y que la contratación y la promoción se ajustan a los requisitos de las estrategias.
- ▶ Los SEO influyen en las decisiones sobre incentivos para los equipos dentro de sus estrategias.
- ▶ Los objetivos ASG están plenamente integrados en los sistemas de incentivos de las estrategias y la empresa.

Sonae: Alinear estrategia e incentivos

En Sonae, adoptamos la creación de valor en todas sus dimensiones: económica, social y natural. Sonae entiende la importancia primordial de defender los más altos principios de sostenibilidad como parte de su estrategia empresarial. El Grupo Asesor de Sostenibilidad de Sonae se creó hace tiempo, con el objetivo de acelerar nuestro camino hacia la sostenibilidad. Este grupo asesor está patrocinado tanto por el presidente de la Junta de Directores de Sonae como por el Director Ejecutivo, y está dirigido por el Director General de Desarrollo de Sonae. La estrategia de sostenibilidad de Sonae se ha revisado en 2023: Se definieron cinco ejes estratégicos y los objetivos ASG con los que estamos comprometidos. Por último, también revisamos nuestro modelo de gobernanza para reforzar la importancia de la agenda de sostenibilidad en todo el holding y en nuestros negocios.

Para esos ejes y compromisos, las empresas de Sonae establecieron planes de acción alineados con las mejores prácticas, para minimizar nuestros impactos sociales y ambientales negativos y aprovechar las oportunidades de aumentar el valor para nuestro personal, nuestras comunidades y nuestro planeta.

En ese contexto, para garantizar el compromiso de todos, integramos en la remuneración variable de todos los empleados del Grupo Sonae objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto

invernadero (GEI) y de aumento del número de mujeres en puestos de liderazgo, entre otros indicadores claves de rendimiento relativos al planeta y a las personas.

El progreso de los resultados y el continuo desafío de nuestros ambiciosos objetivos y compromisos los supervisa la Junta de Directores de Sonae a través de su comité de remuneración y del comité ejecutivo.

Además, nuestros enfoques de financiación están en consonancia con los objetivos de Sonae de lograr un futuro sostenible para todos. Sonae alcanzó la importante meta de tener el 75 % de sus operaciones de financiación asociadas a su rendimiento de factores ASG, lo que demuestra el reconocimiento de las instituciones bancarias nacionales e internacionales en la estrategia de desarrollo sostenible de Sonae. Como resultado de las iniciativas gestionadas directamente o a través de sus negocios, el Grupo entró en operaciones de financiación consideradas como “verdes” o “vinculadas a ASG”, por valor de casi mil quinientos millones de euros. Esto representa el 75 % de las instalaciones a medio y largo plazo del Grupo Sonae (utilizadas y disponibles), y el 85 % para el holding.

En Sonae, nuestra mentalidad de acción se inspira en nuestro propósito: crear hoy un mañana mejor para todos.

Ejemplo proporcionado por Sonae

5.4 Cultura de rendimiento

Toda empresa es una empresa de personas. Incorporar los factores ASG a la estrategia y las operaciones es retante, pero requiere un cambio hacia un enfoque más integrador de la gestión del rendimiento. Esto significa tener en cuenta múltiples capitales y perspectivas de las partes interesadas y adoptar una visión a largo plazo, en la que las personas son el principal propulsor del valor.

Un reto fundamental para los directivos en el complejo mundo de los negocios actual es crear una cultura que involucre activamente a los empleados en las estrategias de la empresa e impulse la creación de valor. En resumen, los directivos quieren crear una cultura del rendimiento: un entorno en el que las personas estén empoderadas, confiadas y comprometidas, impulsando la estrategia y creando valor.

Nuestra investigación identificó siete aspectos de la cultura que son necesarios para una transición exitosa a la IPM (figura 3).

Figura 3: Cultura de rendimiento



5.4.1 Mentalidad de rendimiento

Los elementos críticos de una cultura de rendimiento son el propósito y los valores de la empresa que contribuyen a una mentalidad que influye en el comportamiento de la fuerza laboral e impulsa la implementación de la estrategia.

En una cultura de rendimiento, el propósito de la empresa se articula de forma sucinta, memorable y motivadora. La declaración de objetivos explica un elemento clave del modelo empresarial y describe el valor que la empresa y sus empleados aportan a las partes interesadas.

En el marco de la IPM, el propósito se transmite en cascada y se traslada a todas las iniciativas y justifica su razón de ser. El campo "Narrativa" de la tabla "Atributos de la iniciativa para la IPM" es donde el propósito de la organización se traduce en la razón de ser de la iniciativa. Al adoptar el propósito de la organización de esta manera, un empleado puede experimentar un sentido correspondiente de propósito individual. Esto crea una mentalidad de rendimiento que conduce a una mayor seguridad para asumir responsabilidades, refuerza la

confianza y aumenta el compromiso con las estrategias.

A su vez, los valores de la organización deben estar relacionados con su propósito¹³ y comunicarse ampliamente. La declaración de propósitos de una empresa y sus objetivos estratégicos, o prioridades, son aspiracionales. Se necesitan estrategias para alcanzarlos. Los valores deben servir para guiar el comportamiento de las personas de la organización e inspirarlas a cumplir la estrategia. Los valores deben ser auténticos para la organización y estar arraigados en la ética y la integridad. El conjunto de creencias y principios compartidos que conforman la cultura debe mantenerse en primer plano, guiando las interacciones de los empleados y la toma de decisiones dentro de la empresa y con las partes externas, impulsando el comportamiento que permite la implementación de la estrategia. En el campo "Declaración de valores" de la tabla "Atributos de la iniciativa para la IPM", los equipos de la iniciativa expresan los valores y comportamientos que guían su forma de trabajar para alcanzar los objetivos de la iniciativa.



Hallazgos de la fase 2: mentalidad a corto plazo

Algunos de nuestros entrevistados reconocieron que el aumento de las expectativas de las partes interesadas en relación con el rendimiento de ASG de las empresas ofrece una oportunidad para la innovación y el crecimiento. Sin embargo, a los participantes en la Fase 2 les sigue preocupando que la integración de las iniciativas ASG y de sostenibilidad pueda sacrificar el rendimiento financiero a corto plazo. Por ejemplo, los entrevistados en el sector de la alimentación al por menor destacaron que las iniciativas de economía circular (como el reprocesamiento/rediseño y el reciclaje), que reducirán el impacto medioambiental, los prepararán para el próximo desarrollo normativo y, a largo plazo, reducirán los costos, pero pueden no ser valoradas adecuadamente por los inversionistas a corto plazo.

Aunque las iniciativas mencionadas pueden requerir inversiones iniciales y afectar potencialmente al rendimiento financiero a corto plazo, las organizaciones pueden adoptar diversos enfoques para alinear los objetivos de sostenibilidad a largo plazo con el rendimiento financiero a corto plazo.

El marco de la IPM permite a las empresas lograr dicha alineación a través de las conversaciones en torno a la estrategia que se producirán como resultado de la implementación del Marco.

Muchos ejemplos de las empresas productoras y minoristas de alimentos a las que nos hemos dirigido hacen referencia a la integración de consideraciones de sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones para ayudar a mitigar cualquier sacrificio mediante la identificación de oportunidades beneficiosas para todos en las que las iniciativas de sostenibilidad contribuyan a la creación de valor a largo plazo y, al mismo tiempo, generen beneficios financieros a corto plazo.

Además, cabe destacar que el incumplimiento de las expectativas de sostenibilidad de las partes interesadas plantea riesgos normativos, de reputación y para la cadena de suministro, que pueden afectar al rendimiento financiero a corto plazo. Por lo tanto, las organizaciones deben dar prioridad a la alineación de las iniciativas de sostenibilidad con los objetivos financieros a corto y largo plazo.

5.4.2 Enfoque estratégico y responsabilidad

Tener un enfoque estratégico implica equilibrar la implementación estratégica con la excelencia funcional. Las jerarquías de poder empresarial tienden a basarse en estructuras funcionales¹⁴. Un enfoque más estratégico implica crear un equilibrio de poder entre la excelencia funcional y la implementación estratégica. Esto implica crear estrategias en las que los objetivos estratégicos estén conectados con las iniciativas de apoyo de la empresa, y designar a los dueños de cada una de ellas. Esta transición hacia un enfoque estratégico también hace hincapié en el refuerzo de la responsabilidad para alcanzar los objetivos estratégicos.



5.4.3 Línea de visión y participación

Mejorar el enfoque estratégico de una organización implica aumentar la participación de la fuerza laboral en las conversaciones sobre la implementación y el perfeccionamiento de la estrategia, el mejoramiento de la cooperación para coordinar la implementación de las estrategias y el establecimiento de la responsabilidad por los objetivos de rendimiento a todos los niveles.

Esto es posible gracias al proceso en tres etapas ([figura 2, sección 5.2](#)). En este entorno, las estrategias son propiedad de los ejecutivos con responsabilidad estratégica en organizaciones en evolución, avanzadas o integradas (sección 5.1). Este planteamiento fomenta una interpretación coherente de la estrategia, mejora la asignación de recursos, crea una “línea de visión” que mejora la rendición de cuentas, hace que los incentivos sean más significativos y

motivadores y permite una gestión del rendimiento conectada con la estrategia de la organización.

Para ello es necesario que las personas participen en conversaciones continuas sobre estrategia a todos los niveles de la organización. Estas conversaciones son esenciales para conectar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos. Establecer esta mejoría de la línea de visión proporciona una mayor responsabilidad por los resultados en todos los niveles organizacionales

5.4.4 Controles habilitadores

Históricamente, las empresas podían confiar en jerarquías de poder de mando y control descendentes para hacer las cosas. Ahora, cada vez se es más consciente de la importancia del capital humano, intelectual, social y natural en la creación de valor y en la comprensión del valor intangible¹⁵. Un reto clave en la cultura empresarial imperante es cómo confiar en que los empleados tengan las motivaciones adecuadas, aunque las motivaciones no puedan medirse, controlarse y gestionarse.

Esta cita de un alto ejecutivo financiero de un fabricante multimarca mundial refleja el reto de capacitar a las personas para que asuman responsabilidades, tomen decisiones y se sientan cómodas rindiendo cuentas de los resultados: "Tenemos muchas políticas para poner a la gente en el cuadrado y decirles que no pueden salir de este cuadrado. Muchos de ellos se quejan y dicen: "Ah, pero no está alineado con nuestro mensaje para comportarse como un empresario"¹⁶.

En una cultura de rendimiento, dar prioridad a los [controles que permiten](#) flexibilidad y adaptabilidad y contribuyen a una cultura de no culpabilización tiene más probabilidades de impulsar el rendimiento y la innovación que los controles coercitivos (ver [definiciones](#)). Los controles habilitadores animan a los empleados a asumir responsabilidades retantes

que podrían conducir a un mejor rendimiento e innovación. Las revisiones de puerta de entrada (Stage Gate), por ejemplo, permiten actividades para tener éxito o fracasar rápido y a prueba de fallos. Los controles que proporcionan orientación y clarifican las responsabilidades pueden reducir el estrés y ayudar a las personas a sentirse más eficaces. La aplicación de controles como las [revisiones de puerta de entrada \(Stage Gate\)](#) o el establecimiento de límites claros para que los individuos trabajen es más eficaz que ejercer un control exhaustivo de arriba abajo con procedimientos inflexibles¹⁷.

Por el contrario, los [controles coercitivos](#) se basan en sistemas, procesos y procedimientos orientados al cumplimiento y crean una cultura de miedo al fracaso que disuade a las personas de asumir responsabilidades e inhibe la toma de decisiones y la asunción de riesgos¹⁸.

Es importante asegurarse de que los controles en las empresas estén en consonancia con los valores declarados de la empresa. Si los controles entran en conflicto con los valores, se producirá confusión y falta de compromiso, se desalentará a las personas a asumir la responsabilidad de un trabajo retante y se producirá una cultura en la que se evita la responsabilidad por los resultados¹⁹.

5.4.5 Transparencia y visibilidad

La transparencia de los procesos internos es crucial para alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar el rendimiento, especialmente si se tiene en cuenta la creciente demanda de divulgaciones sobre ASG. A un alto nivel, esto implica aclarar el propósito y los valores de la organización y articular las expectativas para los objetivos estratégicos. También se trata de proporcionar información relacionada con la consecución de los objetivos de rendimiento y los objetivos estratégicos de la empresa. Esta claridad sirve para fomentar un sentido de alineación y conectividad dentro y a través de la organización.

Para ayudar al personal a comprender el impacto de su trabajo en la estrategia, es importante tener visibilidad de todos los objetivos estratégicos principales en todo el modelo empresarial y operativo de una organización. Integrar la transparencia y la visibilidad en una organización implica utilizar el proceso de tres pasos (figura 2) para conectar las iniciativas con las estrategias y hacer que los atributos de las iniciativas sean visibles para todos los empleados.

Es igualmente importante que los dueños de las iniciativas conectadas mantengan conversaciones continuas sobre el rendimiento. Estas conversaciones incluyen recibir abiertamente comentarios sobre los retos y las posibles ideas de cambio e innovación y proporcionar orientación y comentarios con regularidad (el ciclo de retroalimentación).

El valor del ciclo de retroalimentación radica en que los empleados operativos de primera línea suelen ser los primeros en experimentar factores que podrían afectar (positiva o negativamente) a la empresa. Fomentar la retroalimentación mejora la capacidad de respuesta de la empresa. Estas conversaciones continuas también fomentan el conocimiento, la confianza y el empoderamiento, facilitando un mayor compromiso de los empleados con las estrategias y el propósito.

Proponemos que los datos estratégicos y la información de gestión relacionada de todas las estrategias sean visibles para todos los empleados, sujeto a las preocupaciones de los datos sensibles desde el punto de vista de la competencia. Dicha visibilidad debería inculcar una cultura de confianza, mejorar la comprensión de las estrategias y el compromiso con ellas, fomentar

conversaciones centradas en la excelencia operativa y la implementación estratégica, e informar a los empleados de posibles trayectorias y oportunidades profesionales.

Hallazgos de la fase 2: Visibilidad

Los participantes en la fase 2 señalaron que la visibilidad es una consideración importante a la hora de poner en práctica los criterios ASG. Una de las organizaciones entrevistadas previó la fusión de sus actividades de producción y planificación con sus informes y modelos sobre gases de efecto invernadero (GEI) con la ambición de lograr una mayor visibilidad en toda la organización de los materiales y las cantidades utilizadas, incluidos los datos sobre reciclado, contenido, factores de emisión y envasado.

Como se ilustra en el ejemplo anterior, la recopilación de datos y la elaboración de informes sólidos contribuyen a mejorar la visibilidad en toda la organización y a poner en práctica eficazmente los criterios ASG. Esto implica hacer un seguimiento del impacto ambiental y social, así como supervisar y medir el efecto de las prácticas de gobernanza y las iniciativas asociadas a través de la medición. Para hacer operativos los objetivos ASG, deben integrarse en las iniciativas y representarse de forma exhaustiva en la tabla de atributos de la sección 5.2 para las iniciativas y deberían formar parte de las conversaciones en curso sobre rendimiento entre los propietarios de las iniciativas conectadas.

Otros ejemplos de mejora de la visibilidad incluyen la participación de partes interesadas internas y externas, como empleados, inversionistas, clientes, proveedores, reguladores y comunidades locales, y la búsqueda activa de su opinión sobre la toma de decisiones de la organización para generar más confianza y legitimidad.



5.4.6 Cooperación y coordinación

Otro reto para los líderes es la necesidad de que las personas colaboren a través de sus organizaciones para coordinar la ejecución de sus estrategias. Esta cooperación tan necesaria suele verse obstaculizada por los retos que plantean las jerarquías de poder o las mentalidades basadas en silos.

El marco de la IPM pretende superar estos retos y mejorar la cooperación y la coordinación a través de los procesos de mapeo y conectividad expuestos en el [capítulo 5.2](#). Estos procesos fomentan conversaciones continuas sobre el impacto de las iniciativas en el éxito estratégico de la organización y

la eficacia de los equipos interfuncionales, la toma de decisiones y la asignación de recursos. La vinculación del rendimiento organizacional al propósito de la organización y el desarrollo de una cultura de rendimiento también aumentarán la responsabilidad y la rendición de cuentas y contribuirán a mejorar la cooperación y la coordinación entre las distintas unidades y funciones empresariales.

5.4.7 Basado en datos

La toma de decisiones basada en datos combina análisis objetivos y pruebas empíricas para guiar a las empresas hacia el éxito. Al basar las decisiones en datos objetivos y no en instintos viscerales o sesgos personales, las empresas pueden tomar decisiones informadas que minimizan los riesgos y maximizan las oportunidades. Los datos permiten una comprensión exhaustiva de cuestiones complejas y fomentan el aprendizaje y la

mejora continuos para que se puedan perfeccionar los planes y estrategias, lo que se traduce en predicciones más precisas y una planificación más fiable. Fomenta una cultura de transparencia y responsabilidad, ya que las decisiones pueden justificarse y comunicarse basándose en pruebas. Los [Principios Contables de Gestión Global de AICPA y CIMA](#) contienen orientaciones útiles sobre la planificación de datos.

Hallazgos de la fase 2: El rol de que IPM se base en datos

La fase 2 de la investigación puso de relieve el rol fundamental que desempeñan los datos y la existencia de sistemas y procesos adecuados para supervisar los resultados en materia de ASG y fundamentar la toma de decisiones. Las empresas revelaron retos relacionados con los datos y la información que incluyen:

- Obtener datos de proveedores externos a la organización.
- Dificultades asociadas a la identificación de los datos necesarios de la organización.
- Cómo estructurar y entregar los datos para que puedan ser útiles a la empresa.

En respuesta a estos retos, las empresas especificaron que un ejercicio de priorización ayudó a garantizar que se recopilaban los datos de sostenibilidad adecuados de los proveedores más importantes. El ejercicio de priorización se representó mediante una pirámide, en la que todos los proveedores debían facilitar datos básicos (base de la pirámide) sobre sostenibilidad. Solo se pidió a algunos proveedores importantes que facilitaran datos más sofisticados. Los proveedores más importantes se seleccionaron en función de varios criterios, que pueden ser distintos en cada organización. Las empresas recurren tanto a proveedores de sistemas subcontratados como a los sistemas basados en la nube desarrollados internamente, para facilitar el flujo de información sobre resultados a los responsables de la toma de decisiones.

Para abordar algunas de las dificultades asociadas con la identificación de los datos internos necesarios,

muchas empresas coincidieron en que era prioritario establecer requisitos claros en materia de datos para su programa de sostenibilidad. Algunos de los encuestados que lograron identificar y comprender estos requisitos especificaron que la gobernanza y la propiedad de los datos era el siguiente paso. Un ejemplo pertinente de cómo abordar los problemas de acceso a los datos debido a la existencia de múltiples propietarios de datos especificaba la creación de un lugar único desde el que la información pudiera llegar a la empresa, a los agentes de la cadena de suministro y al departamento de ventas para informar los numerosos informes generados.

Otra empresa especificó que invertir en una herramienta de software de sostenibilidad adecuada y rigurosa, capaz de optimizar la recopilación y el análisis de datos, era clave para generar informes de forma más eficiente y abordar cualquier problema de acceso a los datos.

En cuanto a la estructura y la entrega de datos de sostenibilidad a la empresa, hubo consenso en que había que entender las necesidades de las partes interesadas, incluidos los accionistas. Entre los pasos que las empresas mencionaron como necesarios figuraba la identificación de las personas claves de su organización que utilizan datos de sostenibilidad y la realización de análisis para comprender sus necesidades de información. Uno de los entrevistados destacó que la adaptación de los datos para satisfacer las necesidades específicas de las partes interesadas mejoró su utilidad y relevancia, señalando que los distintos sectores de la empresa utilizaban los datos de forma diferente y requerían distintos niveles de granularidad de los datos.

La siguiente tabla destaca las características claves de los distintos componentes de una cultura de rendimiento y los beneficios esperados de su implementación en una organización.

Tabla 2: Características y beneficios de una cultura de rendimiento

Componente de cultura de rendimiento	Características principales	Beneficios esperados
Mentalidad de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito es claro, memorable y motivador. • El propósito se articula al nivel de cada actividad, proceso y proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento • Confianza. • Compromiso.
Enfoque estratégico y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se prioriza la ejecución de la estrategia sobre la excelencia funcional. • Mapeo de iniciativas (actividades, procesos y proyectos). • Establecer responsabilidad por los objetivos de rendimiento a todos los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor equilibrio entre la excelencia funcional y la ejecución estratégica. • Mayor responsabilidad por los resultados.
Línea de visión y participación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la fuerza laboral en las conversaciones estratégicas. • Concepto de oferta y demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación consistente de la estrategia. • Mejor asignación de recursos. • Mejor línea de visión entre iniciativas y estrategia.
Controles habilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Controles habilitadores sobre controles coercitivos. • Cultura de no culpabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad asumida. • Riesgos asumidos. • Empoderamiento.
Transparencia y visibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de propósito, valores e intenciones estratégicas. • Accesibilidad de los datos de rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación. • Conectividad. • Compromiso. • Confianza.
Cooperación y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones continuas: trabajo en equipo interfuncional y coordinación de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la toma de decisiones. • Mejora de la asignación de recursos.
Basado en datos	<p>Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Están vinculados a los objetivos de la organización. • Apoyan la toma de decisiones. • Son fácilmente accesibles. • Están definidos y etiquetados de forma consistente. • Son resilientes al cambio. • Son eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores decisiones. • Organización del aprendizaje. • Mayor compromiso.

6 Información de gestión

En el contexto del Marco de la IPM, la información sobre la gestión se centra en la medición de la transición de un sistema tradicional de gestión del rendimiento de control presupuestario a la IPM a lo largo del tiempo. La información de gestión

que proporciona el Marco se centra en el grado de implementación de un enfoque de IPM y la calidad de su adopción. Esto es distinto de la información de gestión que los directivos utilizan para fundamentar sus decisiones, que es única para cada empresa.

6.1 Medidas de éxito de la iniciativa

Para ejecutar mejor la estrategia, es necesario tomar decisiones a través de toda la empresa. Los altos directivos deben saber hasta qué punto la toma de decisiones en su empresa se basa en mediciones y no en prejuicios o corazonadas. De hecho, muchas empresas aprovechan cada vez más sus capacidades analíticas para obtener una ventaja competitiva tomando decisiones basadas en datos.

Esto no quiere decir que todas las decisiones deban basarse en pruebas (algunas iniciativas pueden ser demasiado difíciles o caras de medir) ni que el instinto no deba ser un factor.

A veces, puede ser difícil determinar medidas válidas para las actividades, y en su lugar se utilizan medidas indirectas. Siempre que los dueños de las iniciativas conectadas acuerden las medidas entre sí, las medidas indirectas deberían ser aceptables y contribuir a las conversaciones sobre la implementación de la estrategia.

Aun así, cuando la medición no sea práctica, los responsables de la toma de decisiones deberían acordar explícitamente no medir antes del inicio de estas iniciativas.

Para evaluar hasta qué punto su empresa está aplicando bien su estrategia, los líderes pueden utilizar medidas de conectividad e impacto para analizar el grado en que las personas confían

en los datos para respaldar sus decisiones en lugar de seguir sus instintos. Por ejemplo, todas las iniciativas generan costos e ingresos. Si las iniciativas emprendidas no tienen medidas de éxito, ¿cómo pueden los responsables de la toma de decisiones evaluar cuánto costo podría ahorrarse mediante mejoras en el rendimiento medido? ¿Cuánto costo de oportunidad está en riesgo?

Otras medidas que pueden derivarse de los atributos de la iniciativa son:

- ▶ El costo de las iniciativas sin medidas de éxito (los responsables de la toma de decisiones evalúan el rendimiento instintivamente o no lo evalúan en absoluto). También podría expresarse como porcentaje de los costos totales.
- ▶ El número (o porcentaje del número total) de iniciativas que no tienen medidas de éxito.
- ▶ El costo medio de las iniciativas sin medidas de éxito.
- ▶ La concentración de iniciativas sin medidas de éxito. Puede ser por unidad de negocio, función, iniciativa (combinada), estrategia, responsable o cualquier otro dato demográfico que tenga sentido para la empresa. Esto podría analizarse por costo o por número.

Además de estas medidas, es importante tener claros los plazos y la frecuencia de las mediciones.

6.2 Productividad

Constantemente, se espera que las empresas produzcan más por menos. El reto para los directivos es comprender dónde existen esas oportunidades en sus empresas. A menudo, los modelos operativos han evolucionado para ejecutar con eficiencia y eficacia decisiones que se han tomado a lo largo de años o incluso décadas. Al mismo tiempo, las empresas han buscado economías de escala para seguir siendo competitivas y han crecido orgánicamente y mediante adquisiciones. Inevitablemente, habrá partes de los modelos operativos que se han configurado para tomar decisiones que ya no son relevantes para el éxito y, tal vez, ya no deberían seguir funcionando y consumiendo recursos.

Los responsables financieros se enfrentan al reto de determinar la asignación de recursos de un año para otro debido a la expectativa de los responsables operativos de recibir recursos en función de los niveles de asignación del período anterior, independientemente de cómo el ecosistema empresarial ha cambiado, lo

que ha provocado el estancamiento de la productividad de la actividad en curso y la falta de recursos para nuevas iniciativas²⁰. Las empresas que reasignan presupuestos de forma más proactiva tienden a obtener un rendimiento significativamente mejor que los que tienen una asignación de recursos estática²¹.

Utilizando los datos de atributos de las iniciativas, los SEO pueden orientarse hacia mejoras de la productividad a lo largo del tiempo, donde la productividad se expresa en función de los resultados operativos (incluidos los ASG) y los costos (ver un ejemplo ilustrativo en el [apéndice A](#)). Identificar qué iniciativas podrían reducirse o recortarse y en cuáles invertir más recursos puede impulsar mejoras de la productividad. A continuación, es responsabilidad del SEO, en acuerdo con los dueños de las iniciativas relacionadas con la estrategia, determinar cómo asignar los recursos para alcanzar los objetivos operativos (incluidos los ASG) y financieros.

6.3 Utilización funcional

En el concepto de gestión matricial fuerte, las funciones proporcionan un nivel óptimo de recursos funcionales y capacidad para servir a las estrategias. Los líderes funcionales proporcionan asesoramiento experto y aportaciones a los SEO sobre la mejor manera de lograr los resultados de cualquier iniciativa. Por lo tanto, los principales usos de los presupuestos en silos funcionales son desarrollar y mantener la calidad y disponibilidad de los recursos funcionales y los conocimientos necesarios para apoyar las estrategias. Los recursos y los conocimientos se suministran a las estrategias y estas asumen el costo. Costos no asignados (es decir, los que quedan sin utilizar) se

utilizan para calcular la utilización de la función.

Como los SEO son responsables de los costos e ingresos y de los resultados operativos de sus estrategias, esto debería desencadenar conversaciones con los líderes funcionales sobre cómo optimizar los recursos funcionales y mejorar la eficiencia y eficacia de la implementación de las estrategias, actuando el socio empresarial financiero como asesor y consultor.

La utilización se calcula como el cociente entre los costos asignados a las estrategias y la base total de costos funcionales.

6.4 Responsabilidad

Todas las iniciativas deben tener un dueño. Reportar sobre las iniciativas de las que se es dueño destaca la responsabilidad por los resultados. La responsabilidad puede evaluarse de varias maneras:

- ▶ El costo de las iniciativas de las que uno no es dueño. También podría expresarse como porcentaje de los costos totales.
- ▶ Número (o porcentaje del número total) de iniciativas de las que uno no es dueño.
- ▶ Costo medio de las iniciativas de las que uno no es dueño.
- ▶ La concentración de iniciativas sin una persona responsable. Puede ser por unidad de negocio, función, iniciativa (combinada), estrategia, director o cualquier otro dato demográfico que tenga sentido para la empresa. Esto podría analizarse por costo o por número.

Esta información podría informar a los ejecutivos sobre la distribución o concentración de la propiedad de la iniciativa. Paralelamente, esto podría informar sobre las políticas de personas claves y abordar los riesgos de concentración (cuando una persona clave podría ser responsable de un número o valor excesivo de iniciativas). La información también podría proporcionar información sobre la rotación de los dueños de las iniciativas y los posibles riesgos de implementación resultantes.

6.5 Riesgo moral

En las relaciones patrono-empleado, el riesgo moral se refiere a situaciones en las que un empleado toma decisiones sabiendo que la responsabilidad de cualquier consecuencia negativa de sus decisiones recaerá sobre su patrono o superior inmediato. Es habitual que las personas que ocupan puestos de responsabilidad se dejen influir por sus experiencias personales o se apeguen demasiado a decisiones pasadas, que pueden no ser beneficiosas para el futuro de una empresa. Las decisiones sobre fijación de objetivos y asignación de recursos pueden verse afectadas por una serie de factores:

- ▶ Actividades basadas en los prejuicios de los responsables de la toma de decisiones en lugar de en lo que podría ser mejor para la estrategia.
- ▶ Los directivos adoptan un enfoque que prioriza la seguridad y eligen tácticas que aprovechan sus fortalezas.
- ▶ Los directivos seleccionan las iniciativas que tienen más probabilidades de recompensarles o de situarles en una posición ventajosa.
- ▶ Diferentes interpretaciones de la estrategia²².

Es posible que los líderes empresariales no conozcan las motivaciones, los temores o los prejuicios de todos los responsables de la toma de decisiones, por lo que deben tratar de reducir las situaciones en las que las decisiones se toman sobre la base de

corazonadas o prejuicios personales. Los atributos de la iniciativa y las medidas de conectividad e impacto pueden ayudar a reducir el riesgo moral al ofrecer oportunidades para debates constructivos entre los dueños de las iniciativas conectadas.

Las siguientes medidas para una estrategia pueden ayudar a evaluar y gestionar los riesgos organizacionales:

- ▶ Las iniciativas conectadas tienen el mismo dueño (número, valor y concentración).
- ▶ Los dueños de las iniciativas tienen una relación de superior inmediato con el dueño de una iniciativa de apoyo (número, valor, concentración).
- ▶ Medidas anteriores expresadas en porcentaje de todas las conexiones (% del número y % del valor).

La conectividad de las iniciativas en temas estratégicos ofrece la oportunidad de reducir el riesgo moral identificando, informando y minimizando las relaciones de superior inmediato entre los dueños de las iniciativas conectadas. La medida en que tales relaciones existen (agencia) indica el grado de tensión constructiva entre ellas y, por tanto, el riesgo de que no haya suficiente desafío entre las personas y los equipos sobre la implementación de la estrategia.

7 Rendimiento

El marco de la IPM organiza la gestión del rendimiento en torno a iniciativas conectadas, en lugar de estructuras funcionales tradicionales, y pretende mejorar el compromiso de los empleados en la implementación de la estrategia. Lógicamente, esto implica que el rendimiento de la fuerza laboral se gestiona a través de jerarquías de iniciativas.

7.1 Compromiso y empoderamiento de los empleados

El Marco puede empoderar a los empleados. Al establecer controles habilitantes que proporcionen protecciones para evitar que los pasos en falso vayan demasiado lejos, los líderes pueden confiar en las personas para que asuman riesgos e innoven. Se empodera a las personas para que aprovechen las oportunidades, haciendo que las empresas sean receptivas y fortaleciendo la resiliencia empresarial.

La gestión del rendimiento está vinculada a la conexión de la fuerza laboral con las iniciativas estratégicas. Los dueños de iniciativas que dependen del rendimiento de iniciativas conectadas para alcanzar objetivos estratégicos deben:

- ▶ Evaluar el rendimiento de los dueños de las iniciativas conectadas de apoyo.
- ▶ Colaborar y apoyar a los dueños de las iniciativas conectadas en la obtención de resultados, especialmente cuando los presupuestos o los objetivos de producción de estas iniciativas estén sometidos a presión.
- ▶ Apoyar a los dueños de las iniciativas de apoyo conectadas de forma continua, discutiendo juntos los retos y centrándose en el desarrollo del rendimiento en lugar de reflexionar sobre los fracasos individuales del pasado, lo que debería hacer innecesario un proceso de evaluación anual.

Mejorar el compromiso de los empleados con la implementación de la estrategia a través de conversaciones continuas reduce las posibilidades de que las cosas vayan desastrosamente mal. De hecho, si son necesarias conversaciones “difíciles” entre el dueño de una iniciativa y el dueño de una iniciativa de apoyo, es más probable que se deban a un fallo de comunicación.

Fujitsu: Comprometer a los empleados con un propósito y una estrategia

En 2020, Fujitsu estableció nuestro propósito como “hacer el mundo más sostenible fomentando la confianza en la sociedad a través de la innovación y renovó nuestros valores fundamentales como “aspiración”, “confianza” y “empatía”. Guiada por nuestro propósito, Fujitsu trabaja con sus clientes y con otras partes interesadas con el fin de encontrar soluciones para superar los retos de la sociedad y desarrollar nuevos modelos empresariales para prestar servicios que generen un alto valor añadido con un enfoque intersectorial.

Varias iniciativas han contribuido a integrar nuestro propósito, han apoyado la transformación de nuestra cultura organizacional y han acelerado la colaboración entre distintos sectores:

1. Un programa de diálogo orientado a los objetivos para todos los empleados denominado “Esculpir el propósito”. Este programa ayuda a las personas a articular y dar forma a su propósito personal mediante ejercicios que incluyen sesiones de reflexión sobre la vida, articulación y perfeccionamiento del propósito individual, y reuniones de grupo para compartir el propósito, escuchar a los demás y fomentar la colaboración y la cooperación.
2. Un sistema de evaluación dirigido por recursos humanos para establecer una conexión entre el propósito de Fujitsu y las medidas de rendimiento personal.

Este sistema de evaluación fomenta el diálogo entre empleados y supervisores para alinear los objetivos y propósitos personales de cada uno de los empleados con el propósito y los objetivos estratégicos de Fujitsu para crear un marco de evaluación coherente en toda la organización. El objetivo es fomentar el crecimiento y las acciones independientes de los empleados, garantizando que sus contribuciones se alineen con el propósito de Fujitsu y creen valor para nuestros clientes y la sociedad. Para facilitar la comunicación entre los empleados y sus supervisores, se animan a los gerentes y todos los empleados a mantener discusiones guiadas en reuniones individuales en las que se introducen nuevas herramientas para ayudarles a prepararse con antelación. Estas reuniones individuales desempeñan un papel importante en Fujitsu, ya que permiten a los empleados alinear la estrategia organizacional con sus ambiciones profesionales, hablar de sus oportunidades de crecimiento con sus gerentes y recibir valiosos comentarios sobre el rendimiento estratégico. Como resultado, las puntuaciones en la encuesta de compromiso de los empleados en cuanto a la dirección y expectativas de la empresa, aprendizaje y crecimiento e igualdad de oportunidades para tener éxito tienden significativamente al alza.

Ejemplo proporcionado por Fujitsu.



7.2 Resiliencia

El marco de la IPM mejora la resiliencia de la organización al crear oportunidades continuas para mantener conversaciones sobre el rendimiento de las iniciativas y el rendimiento estratégico que permitan tomar decisiones continuas. Esto debería permitir detectar los fallos antes de que la magnitud de los mismos tenga consecuencias (fallar rápido, fallar poco). Por el contrario, en una cultura de rendimiento en la que los empleados se sienten alentados para explorar ideas nuevas o arriesgadas, los dueños de las iniciativas pueden encargar nuevas iniciativas de apoyo o las personas pueden recomendar y debatir nuevas iniciativas cuando surgen oportunidades. Esto impulsa la capacidad de respuesta y mejora la resiliencia de la organización en entornos operativos que cambian rápidamente.

El marco de la IPM también reduce el riesgo de asimetría de la información gracias a la mayor visibilidad de los atributos, la conectividad y el impacto de las iniciativas. Las Juntas representan los intereses de los accionistas y otras partes interesadas.

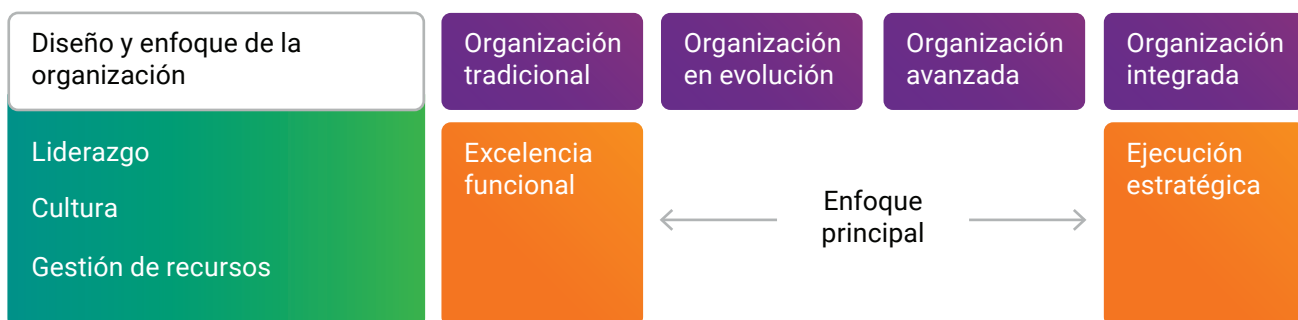
El comité de auditoría garantiza que la información en la que se basa la Junta de Directores es simétrica, aunque menos granular, que la información que los directivos utilizan para dirigir la empresa en su nombre. En una organización que aplique el marco de la IPM, la información narrativa de la Junta y las medidas claves deberían ser simétricas a la información en la que se basan los SEO para evaluar el éxito de la implementación de la estrategia y se extraerían de las tablas de atributos de la iniciativa.

8 Modelo de madurez de la IPM

El modelo de madurez de la IPM está diseñado para permitir que las empresas se sitúen en diferentes etapas en su trayectoria hacia la adopción de un enfoque de IPM. Las transiciones necesarias serán probablemente iterativas y variarán en función de adónde quieran llegar las empresas y de su recorrido de implementación.

Las organizaciones pueden utilizar el modelo de madurez de la IPM para trazar su progreso hacia una empresa más orientada estratégicamente a través de una serie de indicadores y utilizarlo como diagnóstico para planificar el progreso futuro. En última instancia, un cambio en la autoridad de liderazgo, orgánicamente, llevará a los correspondientes cambios en otros aspectos de la organización a lo largo del tiempo, incluidos las relaciones subyacentes y procesos de gestión de recursos.

Figura 4: diagrama de flujo del modelo de madurez de la IPM



El modelo de madurez de la IPM ayuda a las organizaciones a identificar su enfoque actual de la gestión del rendimiento empresarial y a planificar su recorrido hacia un enfoque más integrado de la gestión del rendimiento empresarial.

Tabla 3: modelo de madurez de la IPM

Marco de la IPM		Tradicional	En evolución	Avanzado	Integrado
		Se centra principalmente en la función	Se centra en la estrategia dentro de las funciones	Se centra en la estrategia dentro de las funciones, con el apoyo de los líderes de programas estratégicos	Se centra en la estrategia
Liderazgo de la IPM	Composición	Equipo directivo compuesto por ejecutivos funcionales.	Equipo directivo compuesto por ejecutivos funcionales. Según sea necesario, se solicita asesoramiento o información actualizada sobre proyectos estratégicos.	Equipo directivo compuesto por ejecutivos funcionales apoyados por líderes de programas estratégicos.	Equipo de dirección ejecutiva compuesto por CEO apoyados por ejecutivos funcionales claves.
	Propiedad	Los objetivos estratégicos son propiedad conjunta del equipo directivo; se valora más la experiencia funcional que la estratégica.	Los objetivos estratégicos son propiedad de los ejecutivos funcionales con responsabilidad estratégica funcional y específica ("doble ciudadanía").	Los objetivos estratégicos son propiedad de los ejecutivos funcionales, con la aportación de los líderes de programas estratégicos en función de la oferta y la demanda.	Los objetivos estratégicos son propiedad de los CEO; las estrategias se crean mediante la conexión de iniciativas de apoyo. Experiencia funcional provista en función de la oferta y la demanda.
	Autoridad	Basado en la autoridad funcional.	Basado en la autoridad funcional, con aportaciones específicas buscadas en proyectos estratégicos.	Basado principalmente en la autoridad funcional. Los líderes de programas estratégicos ofrecen asesoramiento programado al equipo de liderazgo ejecutivo.	Basado en la autoridad estratégica con la aportación de los líderes funcionales.
Cultura de rendimiento de la IPM	Mentalidad de rendimiento	Propósito definido pero no ampliamente articulado. La conexión con el propósito está limitada por el enfoque funcional.	Propósito definido y articulado, pero no ampliamente comprendido. Sigue predominando el enfoque funcional.	Propósito definido, articulado y comprendido, pero no ampliamente adoptado en relación al compromiso con la estrategia.	Propósito bien definido y claramente articulado. La integración del propósito en los atributos de la iniciativa impulsa la toma de decisiones eficaz y el comportamiento de los empleados.
	Enfoque estratégico y responsabilidad	Comprensión limitada de la estrategia por parte de los empleados, sujeta a la interpretación individual o de los directivos. No hay un compromiso amplio de los empleados con la estrategia. La actividad funcional es lo más importante La cultura del rendimiento no fomenta la rendición de cuentas. Los objetivos de rendimiento individual se fijan por los directivos funcionales, impulsados por las ambiciones de excelencia funcional. Proceso anual de objetivo en cascada; revisiones anuales del rendimiento.	La comprensión y el compromiso de los empleados con la estrategia se basan principalmente en la comunicación anual descendente de los temas estratégicos claves. La actividad funcional sigue siendo prioritaria. Responsabilidad establecida para objetivos de rendimiento que combinen la excelencia funcional y los aspectos estratégicos, pero sesgados a las ambiciones de excelencia funcional. Revisiones periódicas.	El aumento del nivel de los debates estratégicos conduce a una mayor comprensión de la estrategia y a un mayor compromiso con ella. Se anima a los empleados a dar su opinión a través de canales y procesos formales. Responsabilidad establecida para objetivos de rendimiento que combinen la excelencia funcional y los aspectos estratégicos, con una conectividad limitada de los objetivos estratégicos. Revisiones frecuentes.	La conectividad fomenta las conversaciones entre los dueños de las iniciativas conectadas y, a su vez, constituye la base de una mejor comprensión, alineación y compromiso con la estrategia. Responsabilidad por los objetivos de rendimiento determinados mediante la conexión de iniciativas dentro de la estrategia. Proceso de revisión continua.

Componentes del marco de la IPM		Tradicional	En evolución	Avanzado	Integrado
Cultura de rendimiento de la IPM (continuación)	Controles habilitadores	Controles principalmente coercitivos y orientados al cumplimiento; cultura del miedo al fracaso. Los controles pueden contradecir los valores y dificultan los comportamientos esperados.	Mayor orientación a los controles habilitadores. Las personas se sienten cómodas asumiendo responsabilidades adicionales con una exposición limitada al riesgo personal.	Principalmente, controles habilitadores que apoyan el empoderamiento, la flexibilidad y la toma de decisiones. Personas más inclinadas a asumir responsabilidades adicionales a medida que se reduce el riesgo personal.	Controles habilitadores alineados con los valores, lo que facilita los comportamientos esperados. No-cultura de culpa. Personas empoderadas para asumir responsabilidades adicionales de forma libre y voluntaria.
	Línea de visión y Participación	No se han establecidos conexiones a la estrategia. Línea de visión deficiente.	Dentro de las funciones, se han hecho conexiones con la estrategia, pero no se cuestionan. Línea de visión nominal.	Las conexiones con la estrategia se discuten con los líderes de programas estratégicos, pero el grado de conectividad no se mide específicamente. Mejora la línea de visión.	SEO responsables de la conectividad estratégica. El grado de conectividad es una medida. Objetivos de conectividad acordados con los SEO. Línea de visión clara.
	Transparencia y visibilidad	Visibilidad nula o limitada de los empleados sobre la información utilizada para gestionar la empresa.	Se publica información sobre los principales resultados empresariales. Más información detallada sobre el rendimiento funcional está accesible.	Visibilidad del rendimiento de los proyectos estratégicos claves junto con resultados empresariales.	Visibilidad total de todos los atributos de las iniciativas y la información de gestión. Conectividad, impacto y productividad (y otras medidas) utilizadas activamente en las comunicaciones entre los dueños de la iniciativa y los SEO.
	Cooperación y coordinación	Diálogo limitado, cooperación y coordinación interfuncional.	Cooperación y coordinación impulsadas por objetivos funcionales o individuales.	Mayor cooperación y coordinación interfuncional, pero limitada a proyectos estratégicos específicos. Los equipos recurren a otras funciones según las necesidades.	Cooperación, coordinación y trabajo en equipo interfuncional impulsado por las necesidades de iniciativas conectadas en estrategias. Los equipos son multifuncionales y fluidos.
	Basada en datos	Datos centrados en excelencia funcional.	Los datos de los objetivos estratégicos se utilizan para seguir los resultados de la estrategia. La falta de conectividad con las iniciativas de apoyo significa que el modelo operativo repercute en una estrategia no monitoreada.	Datos sobre el impacto de las iniciativas estratégicas en los objetivos estratégicos combinados y analizados. Los datos apoyan las decisiones.	Recopilación y análisis de datos sobre el impacto de las iniciativas estratégicas en todas las iniciativas. Los datos respaldan las decisiones.
Gestión de recursos de la IPM	Presupuestos operativos y de capital	Impulsado por el sentido de los líderes funcionales de "propiedad" o derecho; a menudo se basa en cantidades de años anteriores.	Los presupuestos se rigen por un proceso de "objetivos en cascada"; el director financiero es responsable de conciliar la actividad funcional con la estrategia. Prevalece la primacía funcional.	Los procesos presupuestarios reflejan un mayor equilibrio entre excelencia funcional y la estrategia. Mayor énfasis en la creación de valor y la innovación.	Los presupuestos operativos y de capital se determinan mediante conversaciones continuas con los SEO basadas en medidas y objetivos de productividad.
	Sistema de recompensas e incentivos	Un sistema de recompensas centralizado y de "talla única". Las personas y los equipos no tienen claro cómo han contribuido sus esfuerzos al rendimiento y, por lo tanto, cómo ganaron su recompensa discrecional. No es motivadora.	El liderazgo funcional tiene un poder discrecional limitado en materia de recompensas. La cascada de objetivos aclara nominalmente cómo el esfuerzo individual y de equipo contribuye al éxito. Ciclo de retroalimentación y motivación para el logro son limitados.	El liderazgo funcional tiene amplia discreción sobre las recompensas, con guías. Conversaciones frecuentes, mayor visibilidad y mejor colaboración, junto con un circuito de retroalimentación más sólido, conducen a una mayor motivación.	Los SEO tienen discreción sobre el sistema de recompensa, con guía, basado en un equilibrio entre éxito empresarial, éxito estratégico y éxito de la iniciativa.

9 Apéndice A: ejemplo ilustrativo

Pro Surf & Turf (empresa de origen estadounidense con sede en Houston (Texas)) es una empresa integrada de pesca, cría, transformación y producción de carne de vacuno, pescado y gambas.

La visión de Pro Surf & Turf es ser líder mundial en la producción de carne y mariscos, demostrando al mismo tiempo un compromiso continuo con el crecimiento sostenible y la excelencia operativa.

Pro Surf & Turf ha definido tres objetivos estratégicos coherentes con su propósito y visión y ha alineado la organización en torno a los objetivos estratégicos en una estructura gestionada matricialmente con SEO responsables de la consecución de cada objetivo estratégico. Estos objetivos estratégicos son los siguientes:

- ▶ Crecimiento fuerte y estable.
- ▶ Liderazgo en sostenibilidad.
- ▶ Orientación al cliente.

Como parte de su transición a un enfoque de IPM:

- ▶ Evaluaron las iniciativas de la estrategia e identificaron las conexiones entre ellas.

- ▶ Evaluaron el impacto de cada una de estas iniciativas de cara al objetivo estratégico. Para esta evaluación, han utilizado una simple medida porcentual para estimular la reflexión y las conversaciones sobre el valor relativo de cada iniciativa de apoyo. Lógicamente, la suma del impacto de todas las iniciativas de apoyo sobre otra iniciativa es el 100 % y estos valores surgen de las conversaciones entre los dueños de las iniciativas y los SEO.
- ▶ Identificaron iniciativas no conectadas (varadas). Durante este proceso, algunos dueños de iniciativas no fueron capaces de ponerse de acuerdo sobre la conectividad o el impacto de su iniciativa en otras iniciativas o con los objetivos estratégicos.
- ▶ Identificaron los costos totales de cada objetivo estratégico y los costos de las iniciativas conectadas.
- ▶ Evaluaron la productividad de cada estrategia en función del costo de la misma y de las unidades de producción y utilizaron esta información para determinar los presupuestos de los próximos años.

Medir la conectividad y el impacto

La tabla A1 muestra la conectividad general de Pro Surf & Turf; la tabla A2 muestra la medición del impacto de las iniciativas de apoyo del objetivo estratégico de orientación al cliente. La tabla A3 muestra las medidas de productividad para cada pilar estratégico y la tabla A4 muestra cómo se determinaron los presupuestos para el año 3 basándose en la productividad de años anteriores.

Tabla A1: conectividad general de la IPM para Pro Surf & Turf

Estrategia	Número de iniciativas en la estrategia	Conexiones establecidas	Conectividad	Costo de la estrategia (en USD)	Costo conectado (en USD)	Costo de las iniciativas varadas (en USD)	Costos en riesgo
Crecimiento fuerte y estable	10	8	80 %	\$1.000.000	\$200.000	\$800.000	80 %
Liderazgo en sostenibilidad	30	20	67 %	1.000.000	750.000	250.000	25 %
Orientación al cliente	20	7	35 %	1.000.000	900.000	100.000	10 %

Tabla A2: impacto y costos de la iniciativa de Pro Surf & Turf

Estrategia	Impacto	Costo de la iniciativa (en USD)	Proporción de costos	Costo/impacto
Orientación al cliente		\$900.000		
Rendimiento del centro de llamadas	70 %	500.000	56%	126 %
Cadena de suministro digital	20 %	200.000	22%	90 %
Programa de fidelización	10 %	200.000	22%	45 %

Este proceso reveló 13 iniciativas en las que los dueños de la iniciativa no llegaron a un acuerdo sobre la conectividad con el objetivo estratégico de orientación al cliente, lo que dio lugar a un bajo nivel de conectividad. Aunque esto podría parecer un problema importante, al revisar el costo conectado, Pro Surf & Turf identificó que el 90 % del costo total de la estrategia estaba compuesto por las siete iniciativas en las que se habían establecido conexiones. Estas cuestiones aún deben estudiarse, pero el costo que suponen las iniciativas varadas es relativamente bajo.

Una medida de seguimiento para el SEO con propiedad de la estrategia de orientación al cliente consistió en profundizar en las razones por las que 13 de las 20 iniciativas solo representaban el 10 % del costo total de la estrategia. Ese examen reveló lo siguiente:

- ▶ Varias iniciativas carecían de recursos suficientes y requerirían una mayor inversión para lograr la conectividad y tener un impacto en la estrategia.
- ▶ En la transición a un enfoque de gestión matricial del rendimiento, algunas iniciativas habían dejado de ser necesarias.
- ▶ Las medidas de rendimiento de un centro de contacto que apoyaba la estrategia de orientación al cliente se centraban en el rendimiento (eficiencia), lo que repercutía negativamente en la resolución de problemas y, en consecuencia, en la fidelización del cliente y, por tanto, en la estrategia de orientación al cliente.

Del mismo modo, ya que el costo de las iniciativas conectadas se eleva al nivel del objetivo estratégico, se consideró que merecía la pena revisar la estrategia de crecimiento fuerte y estable para comprender cuál era la causa del costo potencial (inversión) en riesgo.

Utilizar las medidas de productividad para acordar los niveles presupuestarios

El equipo de liderazgo sénior (SLT) de Pro Surf & Turf también pudo identificar medidas de resultados para cada estrategia con el fin de establecer medidas de productividad.

La tabla A3 muestra cómo, en el año 1, la columna de productividad se calcula dividiendo el costo de la estrategia y los resultados unitarios. En el año 2, la columna de cambio de productividad refleja el movimiento del año 1 al año 2.

La Tabla A4 pone de manifiesto cómo se determinan los presupuestos del año 3 fijando objetivos de mejora de la productividad para los SEO y calculando la productividad por producto objetivo.

Estas medidas pueden abordar los retos a los que se enfrentan los líderes financieros de Pro Surf & Turf a la hora de acordar los presupuestos de la empresa. Un ejecutivo financiero de la fase 2 se mostró de acuerdo: "Creo que es un sustituto del contrato con un tercero, porque si fuera un tercero, habría un precio. Así que la utilización equivale básicamente al precio. No lo había pensado antes en estos términos, pero creo que es una forma muy clara de hacerlo".

Los SEO tienen plena autoridad (sujeta a cualquier control de habilitador) para utilizar sus recursos de forma flexible a lo largo del periodo presupuestario para lograr los resultados de sus estrategias.

Tabla A3: medidas de productividad

Productividad		Año 1 real			Año 2 real			
Estrategia	Resultado (medida)	Costo de la estrategia (en USD)	Resultado (unidades)	Productividad (en USD)	Costo de la estrategia (en USD)	Producción (unidades)	Productividad (en USD)	Cambio de productividad
Orientación al cliente	Tasa de retención de clientes	\$1.000.000	5	\$200.000	\$900.000	6	\$150.000	25 %
Liderazgo en sostenibilidad	Reducción de las emisiones de GEI de alcance 1, 2 y 3	1.000.000	5	200.000	750.000	6	125.000	38 %
Crecimiento fuerte y estable	Valor intrínseco	1.000.000	5	200.000	900.000	5	180.000	10 %

Tabla A4: presupuestación del año 3 utilizando la productividad

Productividad		Objetivos del tercer año			
Estrategia	Resultado (medida)	Cambio de productividad previsto	Resultados previstos	Objetivo de productividad	Presupuesto del año 3 (en USD)
Orientación al cliente	Tasa de retención de clientes	30 %	7.80	\$115.385	\$900.000
Liderazgo en sostenibilidad	Reducción de las emisiones de GEI de alcance 1, 2 y 3	30 %	7.80	96.154	750.000
Crecimiento fuerte y estable	Valor intrínseco	25 %	6.25	144.000	900.000

Si se prevé un objetivo de productividad adverso en algún momento, esto debería desencadenar conversaciones sobre los factores que podrían estar impulsando la previsión adversa. Estas conversaciones pueden tener lugar a cualquier nivel dentro de una estrategia.

9.1 Apéndice B: concepto de matriz fuerte

Aunque la reorganización estructural no es un requisito para la aplicación del marco de la IPM, el concepto de matriz fuerte resume los resultados de la investigación y las ideas que apoyaron el desarrollo del modelo de madurez de la IPM.

Muchas empresas organizan sus fuerzas laborales en silos funcionales de conocimientos especializados (figura B1, "Ejemplo ilustrativo de empresa estructurada funcionalmente"). La investigación sugiere que este enfoque de gestión puede tener importantes limitaciones. En estas empresas orientadas

funcionalmente, los presupuestos y los recursos son "propiedad" de los líderes funcionales y están controlados por ellos, lo que da lugar a una mentalidad de silo. Lo mismo ocurre con la asignación de capital, en la que los presupuestos suelen ser inflexibles de un año para otro. Las funciones financieras pueden tener dificultades con una cultura de propiedad y expectativas presupuestarias arraigadas y basadas en decisiones históricas de dotación de recursos. El resultado es que las nuevas iniciativas estratégicas a menudo carecen de inversión²³.

Figura B1: ejemplo ilustrativo de empresa estructurada funcionalmente



El concepto de gestión matricial del rendimiento, en el que los líderes son responsables de la excelencia funcional y la implementación estratégica, es una alternativa a una jerarquía de poder funcional basada en silos.

Identificamos dos formas de matriz:

1. Una matriz "débil" (figura B2, "Ejemplo ilustrativo de matriz débil (sesgo de función)"), en la que un líder sénior tiene responsabilidades funcionales y estratégicas.
2. Una matriz "fuerte" (figura B3, "Ejemplo ilustrativo de matriz fuerte (sesgo estratégico)"), en la que un líder sénior solo tiene responsabilidad estratégica²⁴.

Una ventaja clave de avanzar hacia un concepto de gestión matricial es una mayor atención de la gerencia a la estrategia. Las empresas gestionadas matricialmente también suelen ofrecer oportunidades para el desarrollo y el compromiso de los empleados con las ambiciones de la empresa, reforzando el sentido de pertenencia, la comunicación, la cooperación y la coordinación²⁵.

Tanto en el concepto de gestión matricial débil como en el de gestión matricial fuerte, la composición del equipo de altos ejecutivos evoluciona para asumir una mayor responsabilidad de los objetivos estratégicos de la organización.

Figura B2: Ejemplo ilustrativo de matriz débil (sesgo de función)



En una matriz débil, los líderes funcionales son los dueños de la excelencia funcional y de los objetivos estratégicos (“doble ciudadanía”). La matriz débil combina los diversos conocimientos y recursos necesarios para llevar a cabo con éxito proyectos, procesos y actividades.

En general, un concepto de gestión matricial débil tiene numerosas ventajas sobre un concepto de gestión orientado funcionalmente:

- ▶ La atención de los directivos está más repartida entre la excelencia funcional y la ejecución estratégica.
- ▶ Las empresas pueden alinear de forma más flexible los recursos con las estrategias.
- ▶ Anima a las personas a ser móviles y a prestar sus conocimientos de forma autónoma a múltiples iniciativas²⁶.

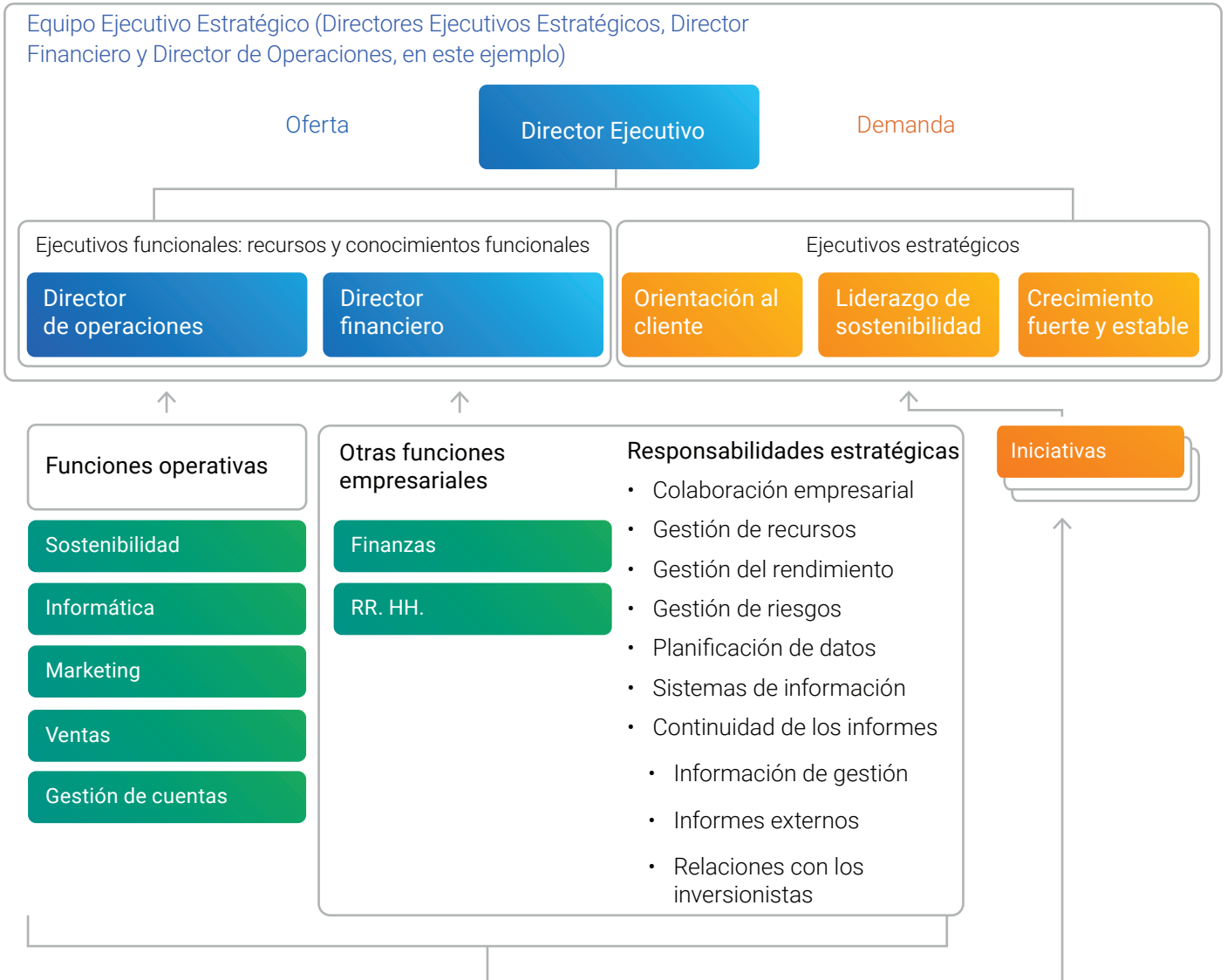
Sin embargo, el concepto de gestión débil sigue caracterizándose por rasgos que pueden reducir la atención prestada a la estrategia (las tres primeras viñetas siguientes se han extraído de Kaplan y Norton²⁷):

- ▶ Ya que los ejecutivos funcionales dominan el equipo de altos ejecutivos, la propiedad y la autoridad se dividen entre responsabilidades estratégicas y funcionales. Los líderes tienden a dar prioridad a sus responsabilidades funcionales sobre las estratégicas. Esto podría deberse a que la autoridad sigue basándose en estructuras funcionales.

- ▶ La responsabilidad en organizaciones de gestión funcional y matricial débil suele ser compartida, fragmentada e incierta, mientras que la responsabilidad funcional está bien definida, lo que puede ayudar a explicar este sesgo funcional.
- ▶ Aparte de las iniciativas estratégicas ocasionales, el poder y el control sobre los presupuestos y los recursos siguen estando predominantemente en manos de los líderes de los silos funcionales.
- ▶ Los gerentes de proyecto que trabajan en empresas gestionadas por matrices débiles mencionan que los bajos niveles de autoridad y el escaso control sobre los recursos son perjudiciales para el rendimiento y para operar con éxito²⁸.

El marco de la IPM propone que las empresas transicionen hacia un concepto de gestión del rendimiento matricial fuerte (figura B3) en el que la jerarquía de poder viene determinada por la estrategia.

Figura B3: ejemplo ilustrativo de matriz fuerte (sesgo de estrategia)



El concepto de gestión matricial fuerte del rendimiento tiene características que desplazan el énfasis y el enfoque de la organización hacia la excelencia estratégica y mitigan los retos asociados a los conceptos de gestión matricial débil y funcional. Entre estas características se incluyen las siguientes:

- ▶ La composición del equipo de altos ejecutivos pasa a incluir “directores ejecutivos estratégicos” (SEO), que son los únicos dueños de los objetivos estratégicos que se les asignan.
- ▶ Los SEO se responsabilizan de sus objetivos estratégicos y de las iniciativas de apoyo relacionadas.
- ▶ Las iniciativas de apoyo son “propiedad” de directivos responsables del éxito de sus iniciativas, están conectadas con iniciativas de nivel superior y apoyan al SEO en el desarrollo, implementación y perfeccionamiento de la estrategia.
- ▶ Los presupuestos se asignan directamente a las estrategias, además de asignarse principalmente sobre una base funcional para mitigar el problema de los derechos basados en funciones (mentalidad de silo). Esto permite a los SEO y a los dueños de iniciativas conectadas priorizar, flexibilizar y perfeccionar sus estrategias, centrándose únicamente en la obtención de resultados operativos, ASG y financieros estratégicos.
- ▶ El Director Ejecutivo actúa como mediador entre los ejecutivos funcionales encargados de crear, mantener y suministrar la capacidad y los conocimientos técnicos funcionales y los SEO, que necesitan conocimientos técnicos funcionales y recursos para alcanzar los objetivos estratégicos.

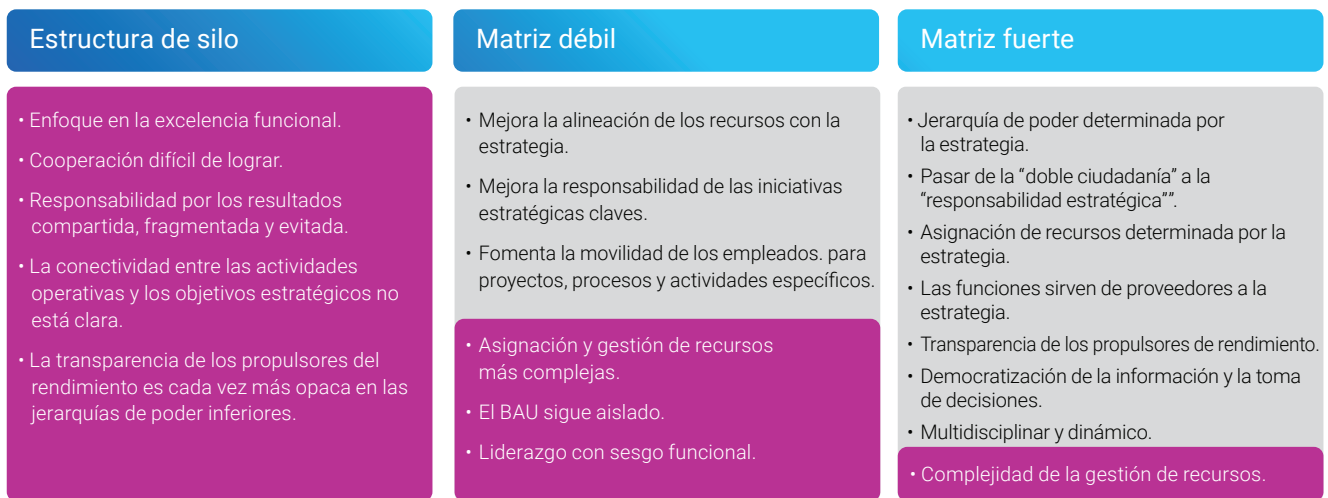
- ▶ Los SEO son responsables de todos los resultados financieros y operativos de sus iniciativas (incluidas las iniciativas de apoyo), lo que reduce el sesgo a la hora de seleccionar y dotar de recursos las actividades.

Aunque la transición a un concepto de gestión matricial fuerte será un proceso gradual, permitirá potencialmente a las empresas crear una red dinámica de capacidades y recursos que puedan utilizarse con flexibilidad en función de todas las necesidades de la iniciativa. Las empresas pueden dar prioridad a maximizar las interacciones, conexiones y conversaciones, reuniendo diferentes conjuntos de aptitudes y conocimientos para trabajar en diversas iniciativas. Estas organizaciones están menos centradas en la jerarquía, lo que significa que el dueño de la iniciativa tiene el mayor poder de decisión sobre su iniciativa.

El concepto de gestión matricial también requiere un cambio de mentalidad. Se necesitarán medidas de transición para involucrar eficazmente a los empleados y reforzar el propósito de la organización y la cultura de gestión del rendimiento. En una empresa con una gestión matricial fuerte, todos son responsables de contribuir a las iniciativas que generan valor. La transición debe permitir a los empleados asumir nuevas responsabilidades y participar en múltiples iniciativas dentro de las estrategias de la empresa.

En el siguiente diagrama se resumen algunos de los retos que plantean las organizaciones basadas en silos, junto con las ventajas y retos asociados a los modelos de gestión matricial del rendimiento, tanto débil como fuerte.

Figura B4: ventajas y desventajas de los modelos de gestión del rendimiento.



10 Definiciones

Cero neto corporativo: según la Norma Cero Neto (2021) de la iniciativa Science Based Targets (SBTi), alcanzar el cero neto corporativo implica lo siguiente:

- ▶ Reducir las emisiones de alcance 1, 2 y 3 a cero o a un nivel residual que sea coherente con el logro de emisiones cero neto a nivel mundial o sectorial en las trayectorias aptas alineadas con 1,5 °C.
- ▶ Neutralizar cualquier emisión residual en el año objetivo cero neto y cualquier emisión de GEI liberada a la atmósfera a partir de entonces.

Controles: los controles en las empresas son métodos, procedimientos, procesos y reglas formales y documentados para controlar la ejecución de las actividades. Hay dos tipos predominantes de controles:

- ▶ **Los controles habilitadores** reconocen que no es posible anticipar todas las contingencias, y por tanto, diseñarse en controles formales. Los controles habilitadores pretenden servir de guía a personas informadas, expertas, motivadas y bien gestionadas para ayudarles a ejecutar sus actividades. Buenos controles habilitadores incluirán “rieles guía” que aclaren cuándo deben ponerse en marcha las medidas correctoras y límites de parada para minimizar los posibles efectos negativos de acontecimientos negativos imprevistos. Los controles habilitadores pueden basarse más en principios rectores que en normas fijas e inflexibles. La intención de los controles habilitadores es ofrecer apoyo a las personas y animarlas a tomar la iniciativa, limitando al mismo tiempo su exposición a los riesgos.
- ▶ **Los controles coercitivos** se centran en el cumplimiento de normas estrictas. Los controles coercitivos se diseñan partiendo del supuesto de que todos los posibles acontecimientos negativos han sido considerados e incluidos en el conjunto de normas. Los controles coercitivos desalientan el uso de la iniciativa y, por lo tanto, disuaden

las respuestas creativas a acontecimientos que, inevitablemente, no han sido preconcebidos y diseñados dentro de las normas.

Doble materialidad: describe cómo la información corporativa puede ser importante tanto por sus implicaciones sobre el valor financiero de una empresa como por su impacto en el mundo en general, especialmente en lo que respecta al cambio climático y otros impactos medioambientales. La idea de la doble materialidad proviene del reconocimiento de que el impacto de una empresa en el mundo más allá de su impacto financiero puede ser material y, por lo tanto, merece la pena divulgarlo por razones distintas del efecto sobre los resultados de la empresa.

ASG: término general que engloba tres factores clave (ambientales, sociales y de gobernanza) que proporcionan a los inversionistas los medios para medir los riesgos y el impacto en estos ámbitos de la organización, evaluar las empresas y tomar decisiones de inversión. ASG tiene una perspectiva “desde fuera hacia dentro”, centrada en los efectos del medio ambiente y la sociedad sobre una empresa.

Capital humano: definido por Brian Keely, el capital humano “consiste en los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados a las personas que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico”²⁹.

Iniciativas: actividades, proyectos y procesos empresariales.

Activos intangibles: activos no monetarios que carecen de sustancia física y son identificables (por ser separables o derivarse de un contrato u otros derechos legales). Algunos ejemplos son los derechos de autor, las marcas registradas, las patentes o las listas de clientes.

Valor intangible: valor derivado de activos no monetarios o intangibles.

Gestión integrada del rendimiento (IPM): creación de valor a largo plazo e integración de los propulsores de capitales múltiples, como los medioambientales, sociales, humanos y relacionales, que reducen el riesgo y mejoran la resiliencia, la agilidad, la creatividad, la sostenibilidad y la confianza en la empresa.

Pensamiento integrado: el International Integrated Reporting Council (IIRC) lo define como "la consideración activa por parte de una organización de las relaciones entre sus distintas unidades operativas y funcionales y los capitales que la organización utiliza o a los que afecta. El pensamiento integrado conduce a la toma de decisiones y acciones integradas que tienen en cuenta la creación, preservación o erosión del valor a corto, medio y largo plazo".

Capitales múltiples: capital financiero, además de manufacturado, humano, intelectual, social y relacional, así como natural.

Gestión del rendimiento: procesos y prácticas que utilizan las empresas para medir, monitorear, evaluar e impulsar el rendimiento de la empresa y la

implementación de la estrategia. Esto podría incluir, por ejemplo, el establecimiento de indicadores claves de rendimiento y objetivos para seguir el progreso hacia la consecución de la estrategia y los objetivos de una empresa, o funciones y procesos internos de toma de decisiones (por ejemplo, presupuestación, evaluación y valoración y previsión). Los Principios Contables de Gestión Global (GMAP) del CGMA® establecen cuatro pasos clave para el sistema de gestión del rendimiento: estrategia, planificación, ejecución y revisión (SPER).

Revisiones de las puertas de entrada (Stage Gate): son puntos que se acuerdan previamente en los que el trabajo se detiene y se revisa el progreso antes de comenzar las siguientes fases del trabajo. Suelen activarse por el trabajo realizado y no por el tiempo transcurrido, aunque el tiempo transcurrido también podría activar una revisión.

Sostenibilidad: la sostenibilidad tiene una perspectiva de dentro hacia fuera, considerando los efectos de una empresa sobre el medio ambiente y la sociedad, además de los ASG.

11 Agradecimientos

Agradecemos las sinceras opiniones que nuestros participantes compartieron con nosotros durante este proyecto. Nos comprometimos a mantener la confidencialidad de todas las contribuciones, pero nos gustaría reconocer las aportaciones de los líderes de estas empresas, que nos ayudaron en el desarrollo del marco IPM:

Accuron	H. J. Heinz Company	Ramboll UK
ADM	Hanesbrands	Randstad
Alexander Forbes	Heidelberg Cement Asia	Royal Canin
Amerifirst	Hershey	Sainsbury's Supermarkets
ANEFAC	Hexagon Mining	Seawolf Sustainability Consulting
AstraZeneca	HSBC	Sedibelo Resources
B&Q	IBREI	Serco
BJ's	IFAC	Siemens
Body Shop	Ikea	Sinarmas
Boohoo	Indykpol Group	SPAR
Bornstein Foods	Intel	Standard Chartered Bank
Bose	Intl Legal Technology Assn.	Subway
BP	Isuzu Motors	Suzano
Canary Wharf Group	Jabil	Tata
Cermaq	JF Equipment Machinery	Tenshi Peak Ventures
Cernucci	Johnson & Johnson	Tetra Pak
Coca-Cola European Partners	JSL	Transnet
Covestro	M Dias Branco	Triodos
Creative CFO	Mazars	True North CFO
CRH	Minerals Marketing Corporation of Zimbabwe	Unilever
Cummins	Molnlycke	UNISA
CurrencyFair	National Nuclear Laboratory	University of Southern California
DBS	NeoEnergia	Volvo
Diageo	Nestlé	Warburtons
Eno River Finance	Nike	Wilson Art
Exxaro	Olam	Yara Asia
Finsbury Food Group	Petrobras	Yelp
First Data	Prudential	Yeos
Gol	Raizen	Zai
Goodyear		

Un agradecimiento adicional a las empresas miembros del WBCSD que amablemente participaron en el grupo directivo de la IPM que ha guiado el contenido del marco de la IPM:

- ▶ Ayala Corporation
- ▶ Dentsu
- ▶ Environmental Resource Management Limited (ERM)
- ▶ Fujitsu Limited
- ▶ Givaudan International
- ▶ Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS)
- ▶ Philip Morris International
- ▶ PricewaterhouseCoopers (PwC)
- ▶ SABIC
- ▶ Sonae SGPS



Este trabajo ha sido financiado por la Iniciativa de Conservación y Mercados de la Fundación Gordon y Betty Moore. Para más información, visite moore.org.

12 Descargo de responsabilidad

Esta publicación se edita en nombre de AICPA y CIMA junto con el WBCSD. Al igual que otras publicaciones del WBCSD, es el resultado de los esfuerzos de colaboración de representantes de empresas miembro y expertos externos, así como de AICPA y CIMA. Esto no significa, sin embargo, que todas las empresas miembro o partes interesadas estén de acuerdo con cada palabra. El informe se ha elaborado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse asesoramiento contable, fiscal, jurídico o profesional de otro tipo.

13 Acerca del Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible

El Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una comunidad global de más de 225 de las principales empresas del mundo que impulsan la transformación de los sistemas para conseguir un mundo mejor en el que más de 9.000 millones de personas puedan vivir bien, dentro de los límites planetarios, a mediados de siglo. Juntos, transformamos los sistemas en los que trabajamos para limitar el impacto de la crisis climática, restaurar la naturaleza y hacer frente a la desigualdad.

Aceleramos la transformación de la cadena de valor en sectores clave y remodelamos el sistema financiero para recompensar el liderazgo y la acción sostenibles mediante un menor costo del capital. Mediante el intercambio de mejores prácticas, la mejora del rendimiento, el acceso a la educación, la formación de asociaciones y la configuración de la agenda política, impulsamos el progreso de las empresas y agudizamos la rendición de cuentas sobre su rendimiento.

Acerca de AICPA y CIMA

La Association of International Certified Professional Accountants (la Asociación) representa al AICPA y al CIMA y trabaja para impulsar las oportunidades, la confianza y la prosperidad de las personas, las empresas y las economías en todo el mundo. Representa a 689.000 miembros, estudiantes y profesionales comprometidos con la contabilidad pública y de gestión, y defiende el interés público y la sostenibilidad empresarial en cuestiones actuales y emergentes. Con un amplio alcance, rigor y recursos, la Asociación fomenta la reputación, la empleabilidad y la calidad de los CPA, los titulares de la designación CGMA y los profesionales de la contabilidad y las finanzas en todo el mundo.

14 Referencias

- ¹Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008).
- ²IFRS Foundation, 'Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards', 2023, ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ³Comisión del Mercado de Valores de EE. UU., "SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors", 2022, sec.gov/news/press-release/2022-46.
- ⁴EUR-Lex: Acceso al Derecho de la Unión Europea, "Documento 32022L2464: Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, en lo que respecta a los informes de sostenibilidad de las empresas", 14 de diciembre de 2022, eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464.
- ⁵Parlamento Europeo, "Diligencia debida en materia de sostenibilidad empresarial", junio de 2023, europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.html.
- ⁶Ocean Tomo, Intangible Asset Market Value Study, 2022, oceantomo.com/l/710293/2022-03-29/6dw_h16/710293/1648600589q2zQV1QZ/Ocean_Tomo_IAMV_Study_Report_03_28_22.pdf
- ⁷WBCSD, *Future-Proof Business: Running companies well, well into the future*, 2021, wbcsd.org/content/wbc/download/13131/192782/1.
- ⁸Consejo Internacional de Informes Integrados, *International <IR> Prefacio del marco*, enero de 2021, pág. 8. integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf
- ⁹X. Wu, J. P. Murmann, C. Huang, and B. Guo, 'Frontmatter', *The Management Transformation of Huawei* (Cambridge University Press, 2020), assets.cambridge.org/97811084/26435/frontmatter/9781108426435_frontmatter.pdf.
- ¹⁰AICPA & CIMA, *GMAP: Global Management Accounting Principles*, junio de 2023, aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles.
- ¹¹McKinsey, *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*, 26 de abril de 2023, mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#.
- ¹²IFRS Foundation, 'Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards', 2023, ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ¹³AICPA & CIMA y WBCSD, *Reimagining performance management*, 2021, aicpa-cima.com/resources/download/reimagining-performance-management.

- ¹⁴ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁵G. Pigatto, L. Cinquini, A. Tenucci, y J. Dumay, 'Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument', Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14, n° 7 (febrero de 2023), Emerald Insight, emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html.
- ¹⁶Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁷H. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Situations (Nueva York: The Free Press, 1976),
books.google.co.uk/books/about/Administrative_Behavior.html?id=IRdPAAAAMAAJ&redir_escy.
- ¹⁸P.A. Adler y B. Borys, 'Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive', Administrative Science Quarterly 41, n.º 1 (marzo de 1996), Sage Publications.
- ¹⁹ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁰ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²¹McKinsey, 'The eight essentials of innovation', McKinsey Quarterly, 1 de abril de 2015,
mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation.
- ²² Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²³ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁴L.C. Stuckenbruck, 'The Matrix Organisation', Project Management Quarterly 10, n.º 3 (septiembre de 1979): 21-33, pmi.org/learning/library/matrix-organisation-structure-reason-evolution-1837.

- ²⁵ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²⁶ Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., Dumay, J. (2023). "Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument". Emerald Insight. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, V.14(7). Disponible en: www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html
- ²⁷ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, págs. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²⁸ A. Dalvit, 'About the management of teams in a weak matrix environment', LinkedIn, 18 de julio de 2021, [linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/](https://www.linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/).
- ²⁹B. Keely, Human Capital: How what you know shapes your life, (OECD Publishing, 2007), pág. 29, oecd-ilibrary.org/education/human-capital_9789264029095-en
- ³⁰Consejo Internacional de Informes Integrados. (2021). Marco <IR> internacional. Internet.



Fundada por AICPA y CIMA, la Association of International Certified Professional Accountants® impulsa a los líderes en contabilidad y finanzas de todo el mundo.

© 2024 Association of International Certified Professional Accountants. Todos los derechos reservados. AICPA y American Institute of CPAs son marcas comerciales del American Institute of Certified Public Accountants y están registradas en EE. UU., la UE y otros países. The Globe Design es una marca registrada de la Association of International Certified Professional Accountants y cuenta con una licencia de AICPA. 2403-017677

Para obtener información sobre cómo obtener permiso para utilizar este material con fines que no sean personales, envíe un correo electrónico a copyright@aicpa-cima.com. Todos los demás derechos quedan por la presente expresamente reservados.

La información facilitada en esta publicación es de carácter general y puede no ser aplicable a una situación específica. Antes de emprender cualquier acción legal basada en la información facilitada, debe solicitarse siempre asesoramiento jurídico. Aunque la información proporcionada se considera correcta en la fecha de publicación, tenga en cuenta que se trata de un área en desarrollo. La Association, AICPA y CIMA no asumen responsabilidad alguna por las consecuencias de su uso para otros fines u otros contextos.

La información y las opiniones expresadas en este material no representan declaraciones oficiales de AICPA, CIMA, o la Association of International Certified Professional Accountants o en su nombre.

Este material se ofrece dando por entendido que no constituye un servicio o asesoramiento jurídico, contable o profesional de otro tipo. En caso de requerir asesoramiento jurídico u otro tipo de asistencia especializada, deberá recurrirse a los servicios de un profesional competente.

La información que figura en este documento tiene por objeto ayudar al lector a adquirir una comprensión general de los temas tratados, pero no se ha pretendido tratarlos de forma exhaustiva, si bien se ha hecho todo lo posible por verificar la actualidad y exactitud de la información del documento hasta la fecha