

El Cuadro de Mando Integral, herramienta de control organizacional

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Senior - Docente, Esc. Economía, Administración y Negocios

Univ. Pontificia Bolivariana

El crecimiento de los mercados, los cambios constantes en el entorno, la competitividad como posibilidad de crecimiento, hace que los gerentes dispongan de herramientas, que posibiliten el monitorear y valorar el impacto de las estrategias propuestas para la organización en cuanto a su eficacia, eficiencia y efectividad.

Al examinar las organizaciones se encuentra que uno de los aspectos por mejorar en su gestión empresarial, es la poca capacidad que tienen estas para monitorear y evaluar las estrategias propuestas en sus diferentes áreas. Es común encontrar que las empresas no construyen ningún sistema interno para monitorear y evaluar los avances en la implementación de sus estrategias y el nivel de obtención de los objetivos estratégicos establecidos. Otro aspecto que es delicado en las empresas es la poca interpretación de los datos en un contexto real, es decir, en sus actividades del día a día, lo cual le puede permitir identificar irregularidades en sus diferentes procesos.

Al hablar de herramientas que puedan permitir un monitoreo y evaluación adecuado es de obligación mencionar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), el cual permite representar de manera clara las métricas tanto de los objetivos estratégicos, como los mecanismos para lograrlos; dicha herramienta trae consigo la propuesta de factores claves de éxito al igual que los indicadores de resultado requeridos, así como los procesos claves que permitirán llevar a cabo la misión y lograr la visión propuesta por la organización. El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que permite a la organización ser disciplinada y eficaz sin importar el tamaño de la misma o el sector donde esta se encuentre.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

1. Perspectiva financiera: En esta se pretende diseñar Objetivos e indicadores relacionados con el aspecto contable y otros datos económicos de la organización.

2. Perspectiva del cliente: los objetivos e indicadores se concentran en la satisfacción y fidelización de los clientes. Esta perspectiva permite trabajar aspectos como la segmentación de mercado, marca, el valor, etc.

3. Perspectiva del proceso interno, su frente de trabajo va en relación con los procesos, dichos objetivos e indicadores se diseñan en clave de la reducción de costos operativos, las mejoras, el aseguramiento de la calidad, etc.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se debe orientar los objetivos e indicadores a las competencias y capacidades del talento humano involucrado en los diferentes procesos de la empresa. Es vital señalar que desde esta perspectiva se propone la mejora de la formación de los empleados y el desarrollo de sus habilidades, el aumento de la motivación y un mejor uso de herramientas, como sistemas de información, que perfeccionen la gestión de la cadena de valor o que faciliten la calidad del servicio.

Implementar en la organización el cuadro integrado de mando trae consigo una serie de ventajas, algunas de impacto son:

- Visión sistémica de la organización.
- Se conoce la situación real de la empresa.
- Se puede prever situaciones futuras y minimizar el riesgo.
- La alineación con los objetivos estratégicos permite esfuerzos en conjunto hacia la misma meta.
- Comunicación eficiente
- Motivación y participación de los empleados en la implementación de la herramienta (cultura colaborativa).

Para implementar el cuadro de mando integral se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Realizar un análisis previo de la organización
- ✓ Definir los objetivos que se desean alcanzar
- ✓ Diseñar las estrategias
- ✓ Definir las métricas
- ✓ Tener fuentes de información confiables para obtener los datos
- ✓ Realizar seguimiento a su implementación
- ✓ Definir un ciclo de mejoras

Norton y Kaplan, en su libro *The Balanced Scorecard* hacen referencia a la importancia de implementar la herramienta teniendo en cuenta lo siguiente en lo referente a su funcionamiento:

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta.

La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.¹

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión.

Es importante entender que si una estrategia está correctamente alineada con la visión de la organización y logra ser sostenible se hace difícil de imitar, la alineación es una responsabilidad de los directivos de la organización junto con todo el equipo que conforma la empresa. Es necesario entonces la creación de un conjunto de propuestas estratégicas donde se vea reflejado la propuesta de valor (el beneficio que los clientes reciben), la propuesta de utilidades (ingresos para la organización) y la propuesta de la gente (motivaciones e incentivos que se establecen para las personas). Sin lugar a dudas la estrategia ganadora es aquella que se propone para el equipo de trabajo y donde se genere cultura de aprendizaje, partiendo de allí las demás estrategias tendrán un impacto positivo por tener un equipo empoderado y capaz de hacer de la organización competitiva y posicionada en el mercado.

¹ I. Champy y M. Hammer, *Reingeniería: Cómo Revolucionar la Organización* (New York; Harper Business, 1993).