

El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas

pags 173-185

Grupo de Investigación: Formación y crecimiento directivo
Línea de investigación: Impacto del talento humano por competencias en la productividad
María Eugenia Villa Camacho*

Recibido: 7 de junio de 2015 Aceptado: 12 de junio de 2015

RESUMEN

Durante las últimas décadas, el mundo de los negocios ha sufrido una serie de cambios y transformaciones, llevándolo a la necesidad de mejorar, sustancial y sostenidamente, los resultados operacionales y financieros. Para ello, las empresas deben buscar la manera de mejorar su desempeño, al buscar y aplicar nuevas y más eficientes, técnicas y prácticas, en gerencia de planificación y medición del desempeño del negocio. Las herramientas utilizadas deben permitir varias cosas como: identificar cuáles son las estrategias a seguir, para alcanzar la visión de la empresa, y tener un alto desempeño. Lograr traducir las estrategias en objetivos específicos medibles, mediante la utilización de indicadores de desempeño del negocio. Esto permite a las empresas cumplir con las exigencias del mundo y del mercado, cambiantes con el transcurso del tiempo. Las exigencias son muchas, y todos los actores involucrados tienen, con el tiempo, diferentes necesidades a atender, para así ser más competitivos en el mundo de los negocios. De esta manera, se da una reorientación en los esquemas de evaluación de resultados, y definición de estrategias en los negocios. Entre los esquemas existentes, se encuentra el *Balanced Scorecard* o CMI (Cuadro de Mando Integral), el cual permite la integración de los aspectos de la Gerencia Estratégica y la evaluación del desempeño del negocio. A continuación se presentan los aspectos más relevantes de esta metodología, en relación con la historia, concepto, enfo-

ques o niveles, beneficios y sus perspectivas, entre otros aspectos. Éstos permiten obtener un acercamiento general al conocimiento que encamina, a gerentes y gestores, en la dirección de las organizaciones, para tener un mejor desempeño.

Palabras Claves: perspectivas, finanzas, clientes, formación y crecimiento, procesos internos y calidad de vida.

ABSTRACT

During recent decades, the business world has undergone a series of changes and transformations, leading to the need to improve substantially and steadily, the operational and financial results. To do this, companies must find ways to improve their performance, to find and implement new, more efficient techniques and practices, management planning and business performance measurement. The tools used must allow several things, like identify strategies to follow, in achieving the vision of the company, and having a high performance. Achieving translates strategies into specific measurable objectives, using indicators of business performance. This enables enterprises to meet the demands of the world market, changing with the passage of time. The demands are many, and all stakeholders have, over time, to meet different needs, so as to be more competitive in the business world. Thus, a shift in the patterns

* Psicóloga, especialista en desarrollo directivo, magíster en administración, doctorado en administración. Universidad San Pablo. Docente investigadora. Fundación Universidad de América. maria.villa@investigadores.edu.co

of outcome assessment, and defining strategies in business occurs. Form existing schemes, is the *Balanced Scorecard* or CMI (Scorecard), which allows the integration of aspects of strategic management and business performance assessment. Here are the most important aspects of this methodology, presented in relation to the history, concepts, approaches or levels, benefits and prospects, among others. They allow to obtain a general approach to knowledge that routes, managers in the management of organizations to perform better.

Keywords: prospects, finances, customers, formation and growth, internal processes and quality of life.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las empresas y organizaciones deben ser productivas, vigilar y evaluar constantemente todas sus dependencias, tanto en la parte financiera como en la operativa. De esta manera, es más probable ser más fuertes y tener menos puntos débiles, frente a la competencia, ya que es importante conocer cómo se están llevando a cabo todos los procesos y las estrategias gerenciales. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que le permite, a los líderes empresariales, actualizarse continuamente y mantenerse a la vanguardia, en el manejo de las organizaciones. Por ello se debe prestar especial atención a los cambios continuos, producidos en el mundo de los negocios, y atenderlos evaluando periódicamente el desempeño. Se espera así aumentar las utilidades, ingresos, ventas, participación en el mercado, satisfacción del cliente, mejorar la calidad del producto(s) o servicio(s) ofrecido(s), la eficiencia, y el clima organizacional entre otros aspectos. Esto con el fin de posicionar a la organización en los primeros lugares de competitividad.

Por todo lo mencionado anteriormente, es importante reconocer el Cuadro de Mando, como una herramienta de tipo gerencial, a la vanguardia de las nuevas estrategias empleadas, para la dirección de las organizaciones. Esta herramienta puede contribuir, de manera coherente, con el mejoramiento de la productividad y la

rentabilidad empresarial. Éstas se enfrentan hoy en día al nuevo reto de la globalización de los mercados, en donde aparecen nuevos competidores, más eficientes y de mayor tamaño. La actitud de los gerentes y de los responsables de la gestión en las empresas, se debe traducir en mejor calidad de vida para los trabajadores y, de esta manera, puede convertirse en un valor agregado para la organización que se representa.

Historia del CMI

El antecedente más reconocido del CMI es el "*Tableau de Bord*", surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. *General Electric* y *Citibank* se encuentran entre las empresas pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

El CMI indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992.

El Cuadro de Mando Integral, se define "un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa."

La diferencia importante, del "*Tableau de Bord*" con respecto al CMI, es que antes se generaba una serie de indicadores, y cada directivo, en base en su experiencia, seleccionaba aquellos que consideraba más importantes para su trabajo. El CMI disminuye la posibilidad de error de una persona, puesto que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario, quienes seleccionan los que son relevantes para la implementación de la estrategia o del seguimiento de la misma.

En la actualidad, debido a las influencias del entorno empresarial, impactado en la mayoría

de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia. El concepto de cuadro de mando Integral se deriva del concepto denominado "*Tableau de Bord*" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80 es cuando el cuadro de mando integral pasa a ser, además de un concepto práctico una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable y las decisiones tomadas carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando Integral ya estaban estructurados, es decir, si fijaban unos fines en la entidad, cada uno de estos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en el, dando cierto privilegio a las secciones operativas, para informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección del menor número de indicadores posible, necesarios para la toma de decisiones.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando Integral, indicándonos la variación de las magnitudes verdaderamente importantes, vigiladas para someter la gestión a control.

Concepto del CMI

El concepto de **Cuadro de mando Integral** – CMI (**Balanced Scorecard**– BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

Kaplan y Norton, revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo, para alinear las empresas hacia la consecución de las estrategias de negocio. A través de objetivos e indicadores tangibles, la principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles, como los requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Imagen 1. Los creadores del Balance Score Card



El CMI es un modelo de gestión para traducir la estrategia en objetivos relacionados entre

sí, medidos a través de indicadores, y ligados a unos planes de acción, para alinear el comportamiento de los miembros de la organización, con la estrategia de la empresa.

Aunque el concepto de CMI puede inducir a error, por considerarlo un cuadro mando abarcando todas las áreas de la empresa sin más. El nombre original *Balanced Scorecard* (BSC) nos habla de un cuadro de mando "balanceado", donde empleamos indicadores para medir objetivos estratégicos.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Puede entenderse el CMI como una herramienta o metodología; lo importante es que convierte la visión en acción, mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro (4) perspectivas de negocio: Financieras, Clientes, Procesos internos y Formación y Crecimiento. El CMI sugiere estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa, y deben ser consideradas en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio, pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre las perspectivas es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento. También existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales muestran los esfuerzos pasados, principalmente económicos, y los indicadores que impulsan la acción futura, como la capacitación, la innovación y el aprendizaje, etc. Puede implementarse a nivel corporativo, en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas, y que mantengan cierta autonomía funcional.

Ha sido implementada exitosamente en numerosas corporaciones alrededor del mundo,

tales como AT&T, IBM, MOBIL, CITIGROUP, SHELL INTERNACIONAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, COCA COLA SUECIA, SIEMENS, entre otras.

El CMI permite canalizar las habilidades, los conocimientos y esfuerzos de toda la empresa, hacia el logro de la misión y objetivos estratégicos. Se proporciona una visión integral del desempeño de la organización, al vincular los indicadores financieros con indicadores clave de gestión. Estos están relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos del negocio, y el fortalecimiento del capital intelectual.

El CMI es un nuevo marco de referencia que ayuda a las organizaciones, a transformar la estrategia en objetivos operativos. Ellos constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio (performance) y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas clave de la compañía.

Se trata de un modelo de acción integral, que procura englobar la totalidad de la gestión estratégica. Su aplicación más avanzada permite superar los escollos que han detenido el logro de los objetivos estratégicos en otros marcos de referencia. En primer lugar, facilita a los responsables de la organización operativizar la estrategia, es decir, transformarla en objetivos operativos relacionados entre sí. También, dotarlos de indicadores para su medición. Una vez fijados estos objetivos, la organización está capacitada para definir los pasos que debe seguir, y así implementar con éxito la estrategia. El elemento principal para hacer operativa la estrategia, es la construcción de los mapas estratégicos. Éste es uno de los elementos más novedosos y conocidos de la metodología, y sobre el que se profundizará más adelante.

En segundo lugar, el CMI hace más fácil la tarea de asignar los recursos de apoyo a la consecución de la estrategia. La mayoría de las empresas tiene dificultades para hacerlo. Esto se debe a que los mecanismos de elaboración

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: IMPACTO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA PRODUCTIVIDAD

del presupuesto, y los de selección y priorización de proyectos internos empleados, no son los más adecuados.

El CMI proporciona criterios estratégicos para seleccionar qué proyectos son clave y, por tanto, qué unidades deben recibir más recursos. Además, provee de objetivos e indicadores no financieros a las unidades de negocio, facilitando la asignación de recursos sobre la base de las actividades y proyectos, a realizar por la dependencia, y no basándose en lo antes asignado históricamente.

Los mecanismos de asignación de recursos y selección de proyectos, propuestos en el nuevo marco de referencia, reúnen cuatro características básicas, para garantizar el logro de su cometido:

- Rapidez: capacidad para asignar recursos de manera rápida a las áreas de la empresa o proyectos que requieren una respuesta rápida a cambios del entorno.
- Flexibilidad: capacidad para cambiar dotaciones presupuestadas entre áreas y dentro de la misma unidad, entre partidas presupuestales.
- Visibilidad: claridad en los criterios que determinan la necesidad de recursos de cada una de las áreas y/o proyectos.
- Orientación hacia la estrategia: las áreas y proyectos priorizan las inversiones sobre la base de los objetivos clave de la compañía.

En tercer lugar, el CMI procura, del comportamiento del personal de la organización, se centre en conseguir los objetivos estratégicos. Dado que la implementación de la estrategia depende, en gran medida, de la capacidad de las personas de la organización para cumplir los objetivos, a través de su actuación diaria, es necesario que las personas entiendan la estrategia, tengan las competencias necesarias para implementarla, y se comprometan con ello.

El CMI facilita el seguimiento al cumplimiento de la estrategia y su comunicación a la organización, de una manera clara, permitiendo así a las personas entender e interiorizar qué aspectos, de su trabajo diario, son los que contribuyen a la consecución de la estrategia. De este modo, refuerza el compromiso de trabajadores y directivos, apoyándose en la asignación de responsabilidades en la consecución de la estrategia. Así mismo, facilita la identificación de qué competencias, conocimientos y demás elementos, son clave para su implementación.

En cuarto lugar, el modelo de gestión propuesto permite el seguimiento del proceso de implementación de la estrategia, puesto que hace posible monitorear el cumplimiento de los objetivos. Esta función supone el uso del CMI como un sistema de información de gestión, mediante el cual la alta dirección monitorea la situación de la empresa, y el nivel de desempeño frente a las metas propuestas.

Estos sistemas de información pueden variar en función de las necesidades de la empresa y de su tamaño: desde aplicaciones ofimáticas (hojas de cálculo, etc.) con los principales indicadores, hasta un sistema de información integrada, incluyendo no sólo la información del Cuadro de Mando, sino también un EIS (Sistema de Información Ejecutiva) y otros sistemas de soporte para la toma de decisiones.

Existen tres maneras diferentes de enfocar el CMI, cada una de las cuales se adapta a situaciones y requerimientos diferentes. Por ello, es importante, antes de iniciar un proyecto para su implementación en una organización, establecer y analizar en detalle cuáles son sus necesidades de gestión; y así se podrá seleccionar el enfoque más adecuado.

Enfoques o niveles del modelo de gestión

Nivel 1, técnica de medición y control. Se trata de la primera versión del Balanced Scorecard, centrada en la medición y el control. Desde su

diseño por Norton y Kaplan, el modelo de gestión ha evolucionado sustancialmente hacia los otros dos niveles. Sin embargo, este primer enfoque resulta muy útil cuando la empresa busca la medición y el control, más que la implementación de un modelo de gestión estratégica y del cambio.

Su objetivo es complementar los sistemas de gestión financiera de la compañía, con los indicadores procedentes de otras perspectivas de gestión (cliente, procesos, infraestructuras, etc.). Para lograr este propósito, el área de planificación estratégica y control de gestión, y/o área de sistemas de información, asume el papel de *sponsor* o responsable directo. Adelanta un trabajo de "laboratorio" con poca participación de otros miembros del equipo directivo, y con escaso soporte de consultoría externa (centrado principalmente en la fase de automatización).

Al término de su labor, el *sponsor* dispondrá de información más completa sobre la situación de la compañía, aunque sin cambios notables en la forma de gestionar. Esta información se presentará periódicamente al equipo directivo, como informes de gestión para la dirección. Al implementar el CMI en este nivel, no se requiere invertir tantos esfuerzos, como cuando se pretende modificar la filosofía de gestión, a escala más estratégica. Por esto, no es necesario llevar a cabo una verdadera gestión del cambio.

Nivel 2, Sistema de gestión estratégica (*strategic enterprise management*) El objetivo de este enfoque es implementar la estrategia de la compañía, y disponer de mecanismos de seguimiento y feedback estratégicos, alineando los recursos y presupuestos con las necesidades a futuro de la organización. La responsabilidad de lograrlo recae sobre la alta dirección de la empresa.

La metodología utilizada consiste en el trabajo conjunto entre la alta dirección y los demás miembros del equipo directivo. Suelen contar también con soporte de consultoría externa

(como facilitación, formación y aporte de metodología). Es el caso de automatización del modelo, es común la colaboración de algún proveedor de soluciones tecnológicas y/o el área de tecnología informática.

La aplicación de este nivel del CMI facilita a los directivos, contar con una visión operativa de la estrategia y monitorearla. Por este motivo, una vez realizado el proyecto, se suele proceder con la asignación de responsabilidades estratégicas, y con la priorización de proyectos y recursos, como vía para implementar la estrategia.

En este nivel, hay una mayor necesidad de gestión del cambio que en el anterior, ya que es preciso implementar la nueva estrategia. Esto genera cambios en comportamientos habituales de la organización, de manera que aparece la necesidad de realizar acciones complementarias de gestión del cambio (comunicación, participación, formación, recompensas, etc.). Se requiere de esto para implementar realmente la estrategia de la organización, y conseguir cambiar hábitos de las personas clave de la organización.

Nivel 3, Modelo de organización y gestión del cambio (*strategy focused organization*). Se trata del nivel más ambicioso del CMI. El objetivo es implementar un modelo organizativo, basado en el alineamiento de las personas clave de la compañía, en los asuntos de carácter estratégico, el cual permite adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio. El CMI es usado como catalizador para el proceso de cambio organizativo que demanda este objetivo. La responsabilidad de ejecución de este proyecto debe recaer en la alta dirección (director general, gerente, etc.) y en la dirección de las áreas del negocio.

La metodología más habitual consiste en un trabajo, con elevada participación de otros miembros del equipo directivo, y con el considerable soporte de consultoría externa (como facilitación, formación, aporte de metodología y gestión del cambio). Al concluir con el proyecto,

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: IMPACTO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA PRODUCTIVIDAD

la organización habrá experimentado una transformación global. Sus estructuras, procesos y mecanismos de coordinación y asignación de recursos, habrán sido modificados con el objetivo de implementar la estrategia. Así mismo, el comportamiento de las personas habrá sido alineado hacia la consecución de los objetivos, minimizando el riesgo en el proceso de cambio.

En este enfoque, la necesidad de gestión de cambio es muy elevada, por tener un importante impacto humano y organizativo. Para conseguir el alineamiento del comportamiento del personal, es preciso éste comparta modelos de negocio comunes, coordinación del trabajo en equipo, etc. El CMI facilita este proceso así como la monitorización del avance, hacia la consecución de resultados. La organización gana en flexibilidad ante situaciones de cambio.

Beneficios del CMI

Entre los principales beneficios están:

- Alineación de los empleados con la visión de la empresa.
- Comunicación a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

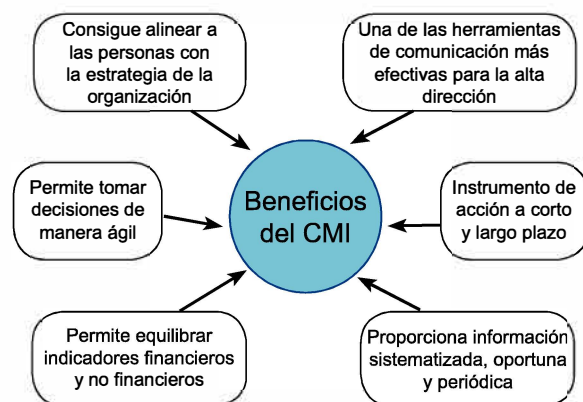
El CMI promueve e induce excelentes resultados en las compañías y específicamente en los bancos. Se trata de un enfoque simple, obvio, lógico y poderoso, y da los resultados esperados, contribuyendo en gran medida al éxito de las organizaciones. El entusiasmo alrededor del CMI se traduce en un efecto “bola de nieve”, ganando cada día más adeptos, y mostrando cada vez, más y mejores resultados y nuevas aplicaciones.

Complementando los beneficios teóricos que esperaban Kaplan y Norton, los directivos de un banco donde fue implementado el Cuadro de Mando Integral, describieron los beneficios siguientes:

- Traduce la visión y estrategia en acción.
- Ayuda a enfocar a la organización en lo que debe ser hecho para crear valor futuro.
- Mecanismo integrador, una sombrilla, para una variedad de programas corporativos en ocasiones desconectados.
- Medio de comunicación.
- Agente de cambio.

En la imagen siguiente podemos observar otra manera de expresar los beneficios del Cuadro de Mando Integral.

Imagen 2. Los beneficios del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Yakelín Corzo Sánchez

Los beneficios no se quedan ahí. Se ha podido comprobar, con hechos concretos, cómo el CMI ha contribuido al éxito financiero de las compañías, pioneras en su implementación. Igualmente, se puede observar el desarrollo profesional de los ejecutivos, que han que han aceptado las ventajas del CMI y han impulsado su implementación en sus empresas

Este ciclo de beneficios a la empresa, para los ejecutivos y los empleados, no termina ahí. Se han observado tienden a llevarlos hacia la comunidad, e incluso al medio ambiente. De esta manera podemos afirmar que, los beneficios del Cuadro de Mando, son integrales, no por beneficiar más a uno de los grupos de interés.

Rasgos distintivos del CMI

Los principales rasgos que introducen notables diferencias del CMI con respecto de otras herramientas contables y de gestión, se describen a continuación:

- El carácter de información utilizada.
- La relación entre el cuadro de mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el cuadro de mando (aparte de reunir información de similares características a la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera) debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como marco útil de gestión, el cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto a destacar, es la debida relación mutua entre el cuadro de mando, y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisa-

mente, las necesidades de cada directivo han de marcar la pauta que caracterice, y haga idónea esta herramienta. En cada caso y situación, sobre todo, respecto del nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del CMI es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al cuadro de mando, de cierto modo, estos están más cerca de la acción, que los propios indicadores o resultados financieros. Así mismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados serán alcanzados.

El último de los rasgos diferenciadores del cuadro de mando, es utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales, precisan una mayor dedicación de tiempo al análisis y a la realización y, a la hora de tomar decisiones, siempre será necesario tomar otros aspectos, en principio, no tomados desde su marco de acción.

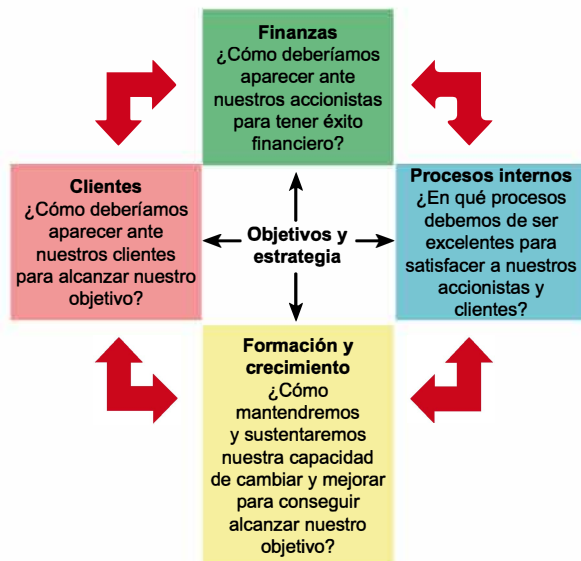
El CMI se orienta hacia la reducción y síntesis del concepto y, junto al apoyo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, puede y debe ofrecer información simple, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

Perspectivas

El CMI parte de la visión y las estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión. Estos, a su vez, serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.

Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que, el aprendizaje y el crecimiento, es la plataforma donde reposa todo el sistema, y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Figura 3. Las cuatro perspectivas del *Balance Scorecard*



Fuente: Kaplan y Norton

La ventaja primordial de la metodología es no circunscribirse solamente a una perspectiva, si no que las considera todas simultáneamente. Identifica además las relaciones entre ellas. De esta forma, es posible establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores obtenidos progresivamente, permiten ver si debe haber ajustes en la cadena. Incluso, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros, y así garantizar el logro de la visión.

A pesar de que tradicionalmente son cuatro (4) las perspectivas de identificación de un Cuadro de Mando Integral, no es indispensable

que estén todas ellas. Esas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas, sin constituir una condición indispensable, y sí construir un modelo de negocios. Éstas son:

Perspectiva Financiera

Históricamente, los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico añadido. De hecho, todas las medidas, parte de la relación causa efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

La perspectiva financiera es uno de los ámbitos de la dirección, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización; se trata también de incorporar la visión de los propios accionistas. Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor traducido en mayores beneficios, en menores costos, o ambos; de manera que el último beneficiario será el accionista.

La perspectiva financiera será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA (Economic Value Added) es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva. De hecho, es un indicador de naturaleza financiera aunque, como cualquier otro indicador, es imperfecto. Por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible, suele ser un buen indicador.

También el presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcando en las previsiones.

Perspectiva de Cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifican el mercado y el cliente, hacia los cuales se dirigen el servicio o el producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.:

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categorías superior” (Kaplan & Norton, 1993).

En esta perspectiva, aquella parte del *business intelligence* está tomando un matiz importante, ya que se centra en el manejo de las relaciones de marketing. Recordemos las otras dos grandes áreas de interés: la disminución de costos y el análisis de la rentabilidad. Concretamente, son las técnicas de análisis de datos, importantes para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

Ahora bien, la mayoría de las organizaciones suelen desarrollar los objetivos, en la perspectiva del cliente, alrededor de varias cuestiones:

- Número de clientes
- Fidelización de los clientes
- Satisfacción en los clientes
- Elementos de la proposición de valor

Perspectiva Procesos Internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos. Ellos identifican los directivos, en los que se debe ser excelentes, y ponen especial atención para llevarlos a cabo de una

forma perfecta, y así influyan en conseguir los objetivos de los demás.

Teniendo en cuenta las relaciones de causa-efecto ligadas a los objetivos, para hallar los correspondientes a la perspectiva de procesos, conviene plantear la siguiente cuestión: ¿Cuáles son los procesos clave que permiten ofrecer la proposición de valor a los clientes, y satisfacer a los accionistas? La respuesta debe formularse, teniendo en cuenta la importancia de la propuesta de valor al cliente, y la estrategia de competición en el éxito del negocio, identificando los procesos determinantes.

La propuesta de valor se soporta en la selección de los objetivos. Continuando con el ejemplo del banco donde se implementó el CMI, desde la perspectiva de los Clientes, para mejorar la propuesta de valor, su objetivo sería la mejora de la calidad percibida, que en ese caso se definió como “aumentar el servicio post-venta”.

La implementación de una estrategia de competición requiere, por su parte, tres procesos:

- Procesos de I+D. estos son los procesos de innovación y desarrollo, y los procesos de desarrollo de mercado y comercialización.
- Procesos de operaciones. La optimización de la cadena de valor es crítica para conseguir reducciones de costos y de tiempos, y aumentos en los niveles de calidad.
- Procesos de relación con clientes. Los procesos de conocimiento de los clientes y de relación con estos son los más críticos.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Es la perspectiva de mayor atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor en ese plazo. Se debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: IMPACTO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA PRODUCTIVIDAD

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, maquinas e instalaciones, tecnología, y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos desde las perspectivas anteriores. Se trata de las personas y la cultura, la tecnología y los sistemas de información, las alianzas y la organización. Se busca desarrollar:

- Personas y cultura
- Capital humano
- Liderazgo
- Retribución e incentivos
- Clima laboral
- Formación y desarrollo
- Valores
- Tecnología y sistemas de información
- Organización

Sin embargo, el CMI concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos para la contribución a la creación del valor económico futuro. Entre dichos factores críticos, podemos señalar: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores y el crecimiento organizativo, entre otros.

REFERENCIAS

Andrade, S. (2002) "Planeación estratégica", Lima, Editorial y Librería Lucero.

Becker, E., Huselid, M., & Ulrich, D. (2005) "The HR Scorecard: El Cuadro de mando

integral de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y los resultados de la empresa". Universidad de Buffalo, Universidad del Estado de New Jersey y Universidad de Michigan.

Bourne, M. (2000 – 2004) Cuadro de mando in-

tegral en una semana. /Mike Bourne, Pipa Bourne. Barcelona: Ediciones Gestión. p. 111.

Brewer, P. (2003) "Incorporar la estrategia al cuadro de mando integral". En Harvard

CONCLUSIONES

El Cuadro de Mando es una herramienta muy útil para todos los empresarios y organizaciones, para mantenerse vigentes en el mercado y en el cambiante mundo de los negocios, mediante la evaluación de su desempeño.

Los beneficios brindados por el Cuadro de Mando Integral son múltiples: permiten dar cuenta de todas las cosas que deben cambiar en una organización, y de las ventajas respecto de los competidores que no evalúan su propio desempeño.

El Cuadro de Mando Integral permite canalizar los esfuerzos de las empresas, obtener mayores beneficios de su propia organización, conseguir el cumplimiento de metas y de la visión propuesta al interior de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral maneja unas perspectivas muy estructuradas: las finanzas, los clientes, la formación y el crecimiento, y los procesos internos. De esta manera quedan en evidencia las áreas de la empresa que producen pérdidas, para traducirlas en ganancias, tanto para la empresa como para su entorno.

El Cuadro de Mando Integral se puede reconocer como una estrategia de gran valor para quienes son responsables de la gestión en las organizaciones y además permite contribuir con la mejor calidad de vida para los trabajadores convirtiéndose de esta manera en un valor agregado que contribuye con el aumento de la productividad laboral y por ende mejor rentabilidad empresarial.

Deusto Finanzas & Contabilidad, No.55, Sep. p.72-80.

Cruz, C. (2011) "Empresas Inteligentes", Tesis para Título de Ingeniero en Gestión Empresarial, Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez de Chiapas, México.

Dewaal, A. (2003) "Futuro del cuadro de mando integral". En Gestión de Negocios, Vol.4, No.6, Noviembre-Diciembre, p. 8-12.

Fernández, A. (2002) "Cómo alinear estratégicamente el presupuesto: Balanced Scorecard y presupuesto estratégico". (Trullenque Francisco). En Estrategia Financiera, No.182, Marzo. p. 20-26.

Flores, A. (2004) "Metodología de Gestión para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Lima Metropolitana" Tesis de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

Francés, A. (2001) "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de mando integral", Editorial Pearson – Prentice Hall, Bogotá.

Gaiser, O. (2003) "Implementar el Balanced Scorecard en cinco fases". En Estrategia Financiera, No.194, Abril. ps. 33-37.

Gonzales, P. (2008) "Planificación Estratégica y Diseño de un Sistema de Control

de Gestión para la Sección de Construcción de Idiem" Tesis para Título Ingeniero Civil Industrial, Chile.

Graham, M. (1996) "Eeping score. Using the Right Metrics to Drive World-Class

Performance". Publicado en inglés por Amacon.

Graham, M. (2000) "Winning Score. How to Design and Implement Organizational Scorecards", Publicado en inglés para Productivity Inc.

Hernández, D. (2007) "Empresas Publicas de Saneamiento: Control interno para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos" Tesis de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima-Perú.

Hernández, R. et al. (2006) "Metodología de la investigación" México. Edit. Mc Graw Hill.

HORVÁTH & PARTNERS. (2004) "Dominar el Cuadro de Mando Integral" Barcelona. Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R. (2000) "¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia? Barcelona. Gestión 2000, 2000. 412p.

Kaplan, R. & Norton, D. (1993) "Evaluación de resultados: algo más que números". En

Harvard Deusto Business Review, No.55, Marzo. ps. 18-25.

Kaplan, R. (2002) "Presente y futuro del cuadro de mando integral: entrevista con Robert Kaplan". En Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, No.48, Jul.-Ago. ps. 75-80.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996) "Uso del anotador balanceado como sistema de administración estratégica. En Harvard Business Review, Jan.-Feb. ps. 75-85.

Kaplan, R. & Norton, D. "El cuadro de mando integral" Barcelona. Ediciones Gestión 2000. Ps. 321.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001) "The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment". Boston. Harvard Business School Press. p. 400.

Kaplan, R. & Norton, D. (1993) "¿Cómo utilizar el anotador balanceado?". En Harvard Business Review, Sept.-Oct., ps. 134-147.

López, V. Alfonso. (2003) "Balanced Scorecard - Cuadro de mando Integral: De la Estrategia a los Resultados operativos". V Congreso de Ingeniería de Organización Valladolid-Burgos.

López, A. & Szulanski, F. (2003) "XSC o el Balanced Scorecard basado en las experiencias y las vivencias de

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: IMPACTO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA PRODUCTIVIDAD

la red de valor” En *Estrategia Financiera*, No.194, Abril. ps. 38-44.

López, A., & Ferruz, L. (2002) “Mejorar la profesionalización de la gestión de carteras de valores a través del Balanced Scorecard”. En *Estrategia Financiera*, No.182, Marzo ps. 28-30.

Lusthaus, Charles; Adrien, Marie; Anderson, Gary; Carden, Fred y Linio Montalvan, George, (2002), *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. EEUU. BID y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Mohammad, N. (2007) “Metodología de la Investigación” México. Editorial Limusa.

Muñiz, L. (2002) “Como Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica” Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Niven, P. (2002) “El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso” Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Norton David y Creelman James O. “Construcción e Implementación de un Cuadro de Mando Integral: Mejor Práctica Internacional de Estrategia de Implementación”, Editorial: Business Intelligence, 24 de noviembre, 1998.

Olive, N. (2000) “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica

del balanced scorecard” Barcelona: Gestión 2000. p. 366.

Olive, N., Petri, C., Roy, J. & Roy, Sofie. (2004). “El Cuadro de mando en acción. Equilibrando Estrategia y control”. Deusto Ediciones.

Pertusa, R. & López, A. (2002) “Conceptualización y diseño del Balanced Scorecard en la empresa Vat Vending”. En *Estrategia Financiera*, No.182, Marzo, ps. 31-34.

Phillips, J. (1999) “The Consultant’s Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects”. Publicado en inglés por McGraw Hill Professional, Diciembre.

PRADO, J. (2002), “Guía Balanced Scorecard”, Guía en portugués - On-line., 1ª. Edición., Brasil.

Rampersad, K. “Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS), Una revolución en la gestión por resultados. Ediciones McGraw – Hill, México.

Revista Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, No.46, (2002) “Claves para la implementación del cuadro de mando integral”, p.10-17.

Revista Harvard Management Update, No.40 (2001) “El marcador equilibrado: lecciones para los directores, p.3-4.

Roca, D. & Tapia, E. (2002) “El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Para una Pequeña Empresa de la Industria Ecuatoriana de Servicios Educativos” Tesis para Título de Ingeniería en Informática y de Gestión; y de Ingeniero Comercial,. Universidad Santa María de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador.

Ruiz, R. & Gil, A. (2000) “El Valor de la Empresa”, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. IBERFINANZAS, 2000.

Salgueiro, A. (2001) “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando” Madrid, Editorial, Díaz de Santos S.A.

Smith, W. (2000) “Herramientas de Planeamiento Estratégico” Perú, Editorial, ADS impresiones.

Sobrino, J. & Díez, J. (2003) “Dinámica del cuadro de mando integral”. En *Estrategia Financiera*, No.194, Abril. ps. 20-25.

Trullenque, F. (2000) “Balanced Scorecard: nuevo enfoque de implementación estratégica”. En *Estrategia Financiera*, No.162, Mayo. ps. 4-14.

Vivas, Carlos. & Mora, Antoni. (2001) “Nuevas herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral”, AECA.