

Ensayo científico

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Por: Rosely Barazarte

(Doctorante de Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro; roselybarazarte@gmail.com)

Recibido: 12/03/2017

Aprobado: 23/05/2017

Resumen

El Cuadro de Mando Integral (*balanced scorecard*), es una herramienta de gestión la cual parte de la estrategia y la traduce en acciones que les den operatividad a los procesos; parte de la vinculación entre la visión y la estrategia hacia la valoración del esfuerzo individual y colectivo de los miembros de la organización, monitoreando todas las actividades y manteniendo activa la comunicación entre las distintas instancias de la estructura organizacional. El propósito del presente ensayo, construido bajo un enfoque hermenéutico dialéctico, es interpretar el sentido y dirección del Cuadro de Mando Integral en la experiencia de las organizaciones universitarias, se parte de la definición de una estrategia que contenga la misión, visión y valores; establecimiento de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, categorización y priorización de dichos objetivos, jerarquización, manejo de información confiable, accesible y actualizada, medición del desempeño y retroalimentación de todo el proceso anterior. Esta intervención de los procesos en las organizaciones modernas hace posible el cumplimiento eficiente y eficaz de las metas pautadas lo cual se traduce en productividad y respuesta oportunas y adecuadas a los clientes o usuarios.

Palabras claves: Planificación; Gestión; Estrategia.

THE COMPREHENSIVE CONTROL PANEL AS A MODEL OF PLANNING AND MANAGEMENT

Abstract

The Balanced Scorecard is a management tool which starts from the strategy and translates it into actions that give the processes operationalness; part of the link between the vision and the strategy towards the assessment of the individual and collective effort of the members of the organization, monitoring all the activities and keeping communication between the different instances of the organizational structure active. The purpose of the present essay, constructed under a dialectical hermeneutical approach, is to interpret the meaning and direction of the Integral Scorecard in the experience of the university organizations, starting from the definition of a strategy that contains the mission, vision and values; establishment of strategic objectives in the short, medium and long term, categorization and prioritization of said objectives, hierarchization, management of reliable, accessible and updated information, performance measurement and feedback of the entire previous process. This intervention of the processes in modern organizations makes possible the efficient and effective fulfillment of the set goals which translates into timely and adequate productivity and response to the clients or users.

Keywords: Planning; Management; Strategy.

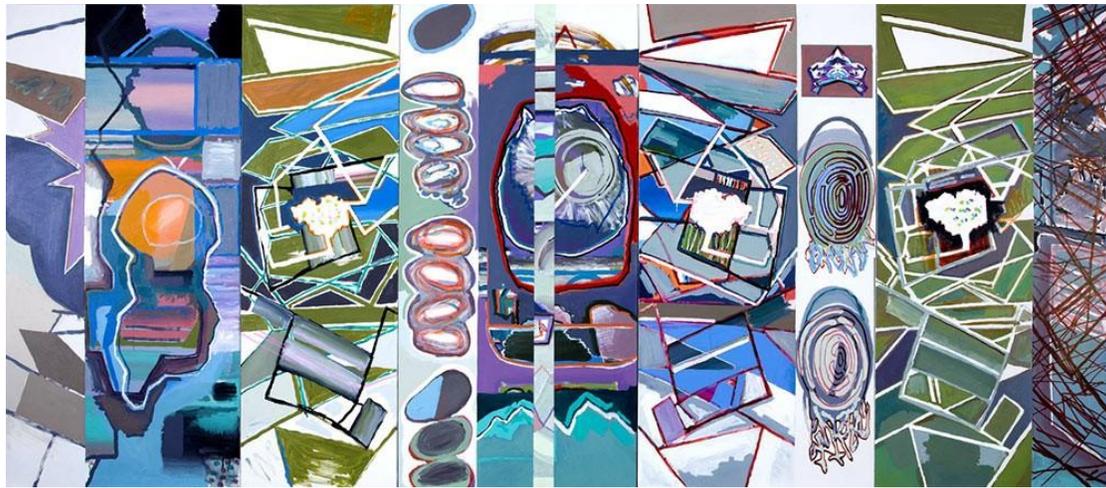


Figura N°1. - Obra del español Luis Gordillo, titulada “Lee Friendlander en los 60” (2008), hace una conjunción entre las líneas y los colores, generando una atmosfera de contrastes en diversos períodos del espacio que ocupan las figuras en el formato. Aspecto que coincide con la razón del Cuadro de Mando Integral, el cual se inscribe en la conjunción de acciones y actividades en la organización, vinculadas con visión, misión y valores, que representan una línea común en las conquistas de las metas para garantizar eficiencia y eficacia en el producto o servicio prestado.

Fuente: <http://www.pinturayartistas.com/top-10-pintores-espanoles-contemporaneos-y-vivos/>

Introducción a la problemática

El Cuadro de Mando Integral (o *Balanced Scorecard*) como modelo de planificación y gestión, permite a la organización representar en una estructura coherente la estrategia del negocio, es por ello que las estrategias en BSC se diseñan para una gestión exitosa dado que es una metodología que vincula la estrategia de la empresa con la acción. En este sentido, Monsalve (2010), en su investigación titulada “Balanced Scorecard y Atención al Cliente en el Departamento de Pagos a Proveedores” caracterizada bajo un enfoque descriptivo de campo, ubica al Balanced Scorecard como herramienta para la mejora de la atención al cliente, es decir se propone generar un mayor valor al cliente; esto guarda relación con el presente estudio en que la atención al cliente es una de las cuatro perspectivas del BSC y forma parte de las estrategias que se deben diseñar en un plan estratégico basado en este método, que es justamente lo que se pretende materializar en esta investigación.

En otro aspecto, Arveláez y Díaz (2006), en su investigación titulada “Estudio del Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de gestión

para el Manejo de las Finanzas en una Organización”, realizada en un enfoque descriptivo cuyo objetivo fue estudiar el cuadro de mando como herramienta de gestión para el manejo de las finanzas a través de la explicación de las teorías básicas de gestión y de cada uno de los elementos que conforman el cuadro de mando, concluyeron que el cuadro de mando integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitivo. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Está finalidad solo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente la tarea asignada. Destaca también el trabajo de Selvi (2008), con su proyecto de tesis de tipo factible titulado “Modelo Gerencial de Supply Chain Management para el Mercado Lácteo venezolano”, estructurado en tres fases, la primera para diagnóstico situacional, la segunda la identificación de los objetivos estratégicos y sociales de los entes públicos y privados y la tercera etapa para elaborar un mapa estratégico o Cuadro

de Mando Integral genérico para la cadena de suministro, todo con el objeto de proponer un modelo gerencial que dé respuesta y resuelva el problema actual de gestión de la cadena de suministro del mercado lácteo nacional. Se entabla una analogía entre la propuesta de Selvi y esta tesis, dado que se toma al Cuadro de Mando Integral como una herramienta que traduce las estrategias en un conjunto de medidas de actuación ya que tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

A todas estas, el estudio de Márquez (2011), titulado “Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa”, determinó que en las perspectivas susceptibles a ser medidas a través de los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral, dos de ellas, presupuesto y comunidad/usuarios presentaban deficiencias, encontrándose fortalecidas las perspectivas procesos internos y capacidad organizativa, recomendándose implantar los Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, diseñados en dicho trabajo, con el fin de obtener un conocimiento integral de la organización. Se planteó la implementación de unos indicadores de gestión diseñados desde la configuración del Cuadro de Mando Integral, para denotar no solo el rendimiento financiero, sino el rendimiento en todas las perspectivas de la empresa para obtener un conocimiento integral de la misma.

Luego revisar las investigaciones relacionadas con el presente estudio, se puede inferir la tendencia de las organizaciones actuales al uso e implementación de planes estratégicos basados en el Cuadro de Mando Integral, a fin cumplir todos los objetivos pautados en una planificación estratégica que permita la participación de todas las personas de los diferentes niveles y áreas de la organización.

Desarrollo argumental

Norton y Kaplan citado por Malgioglio y otros (2002), enfocan toda su teoría en un método

denominado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, del cual explican que el Cuadro de Mando Integral (BSC-CMI) es un sistema de gestión estratégica y un instrumento de dirección, para manejar la empresa a corto, mediano y largo plazo. Esta metodología logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación de Desempeño de la Organización. “...Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos” (p.04).

El Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y 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 clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y definen objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

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 que garanticen el logro de la visión.

En este sentido, las perspectivas que han señalado Kaplan y Norton de acuerdo a lo citado por Malgioglio y otros (ob.cit.), se detallan a continuación:

1. Financieras: Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas,

fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de liquidez se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. Clientes: Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
3. Procesos internos: Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. Desarrollo y aprendizaje organizacional: Identifica la estructura que la organización

debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio.

En cuanto a los elementos del Cuadro de Mando Integral (ver Figura 2), razonando esta propuesta gerencial de Kaplan y Norton, se debe considerar que hay organizaciones que no tiene planteados ciertos aspectos que exige el BSC, tales como la visión, misión, valores organizacionales, principios, además de ello se debe retomar la concepción sobre indicador de gestión, objetivos y estrategias y acciones, por lo que seguidamente se conceptualizan según Marketeam (2013), la misión, es el propósito de una organización. Es un propósito duradero, incorpora la filosofía de los estrategias de la organización, identifica el alcance



Figura Nº 2. Cuadro de mando Integral con las cuatro perspectivas.

de las operaciones los aspectos del producto o servicio, y las necesidades principales de los clientes, describe los valores y prioridades de la organización.

En cuanto a la visión, según Marketeam (ob.cit.), es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que distingue de otras similares y describe los valores y las prioridades de una organización; la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

Los valores, en el caso del Cuadro de Mando Integral, son los fundamentos o principios que guían el esfuerzo de la organización. Se declaran las virtudes con que cuenta la empresa, por supuesto, la empresa está integrada de personas y éstas a su vez deberán tenerlos para poder transmitirlos hacia las estrategias y a los resultados finales. Los valores son enunciados sobre concepciones de lo deseable con las cuales la organización se compromete.

En lo que tiene que ver con la gestión y control, en el Cuadro de Mando Integral, son indicadores de medición de variables asociadas a las metas de una empresa, estos pueden ser de carácter cuantitativos o cualitativos, un indicador de gestión es un tipo de indicador referidos a la mediciones relacionadas con la manera que un producto o servicio son generados por una organización, el valor del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a una meta asociada", sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

Conclusión

De acuerdo con Robbins, (2011), el comportamiento organizacional se define como un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, "...con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones" (p.2).

Esta disciplina aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la

estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. Un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral, permitiría el desarrollo y cambios en las actividades de trabajo de las personas que laboran las organizaciones modernas, siendo los administradores los responsables de los resultados de rendimiento, por tanto, es vital que esos cambios de actividades surtan efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Solo de esta forma se estaría logrando la mejora de los resultados mediante las acciones de la organización y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Las organizaciones, en concreto, tienden a sufrir cambios y lo importante es mantener el equilibrio y adecuarse a las modificaciones originadas. El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. El desarrollo organizacional, es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, debiendo la organización desarrollar la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

A propósito de esto, sobre la teoría de la toma de decisiones Sánchez (2013), apunta que la "...decisión consiste en el proceso deliberado (y deliberativo) que lleva a la selección de una acción (acto, curso de acción) determinado entre un conjunto de acciones alternativas. La decisión es un proceso previo a la acción" (p.05).

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización, implica un proceso de análisis de la situación y de valoración de posibles alternativas para la mejora y el cambio, sin embargo, a pesar de existir otras vías, este plan se propone ser la alternativa más eficaz para lograr esa mejora. Más aun, cuando los mismos integrantes del departamento pueden ser partícipes del desarrollo de las estrategias y elaboración del plan estratégico como tal. Materializar el método del Cuadro de

Mando Integral, conlleva un proceso decisorio que según el mismo autor está definido como aquel que corresponde a todas aquellas actividades estructuradas en pasos para llegar a la decisión. Esos pasos formarían parte de la misma estrategia, porque ya se estaría optando por una alternativa de hacer una planificación y no con mecanismos inciertos como se ha apuntado anteriormente que sucede con el departamento.

Recomendaciones

Se sugiere, en cuando a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, enfocar las acciones y estrategias a los siguientes pasos:

- Internalizar la herramienta como responsabilidad personal de cada miembro de la organización;
- Conformar en la organización un grupo central para la implementación del Cuadro de Mando Integral;
- Capacitar al equipo en el manejo de la estrategia y la unificación de las acciones y actividades de la organización en la búsqueda de mejorar la calidad de clasificación y ordenamiento de los procesos;
- Integrar el Cuadro de Mando Integral en su sistema de liderazgo;
- Organizar la mecánica de monitoreo y supervisión activa, lo cual asegura un cumplimiento ordenado de las metas en la organización;
- Motivar la dialógica organizacional y mantener a todas las instancias informadas sobre los avances alcanzados; y
- Es importante, comprender que el Cuadro de Mando Integral es más que una herramienta de medición, donde se reconozca el poder del proceso compartiendo la información correcta.

Referencias

Arveláez, R. y Díaz, S. (2006). "Estudio del Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de gestión para el Manejo de las Finanzas en una Organización". Barinas, Universidad

Nacional Experimental de los Llanos Occidentales de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, material mimeografiado.

Malgiooglio, T. y otros (2002). *El cuadro de mando integral y las organizaciones modernas*. México, Editorial McGraw-Hill.

Marketeam, R. (2013). *Pensamiento sistémico organizacional y BSC*. Madrid, Editorial Granica.

Márquez, M. (2011). *Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa*. Guanare, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, material mimeografiado.

Monsalve, R. (2010). *Balanced Scorecard y Atención al Cliente en el Departamento de Pagos a Proveedores*. Barinas, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, material mimeografiado.

Norton, R. y Kaplan (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, Editorial Granica.

Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México, 8va edición, Editorial McGraw-Hill.

Sánchez, M. (2013). *Administración empresarial*. México, Editorial McGraw-Hill.

Selvi, E. (2008). *Modelo Gerencial de Supply Chain Management para el Mercado Lácteo venezolano*. Barinas, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, material mimeografiado.