

## **BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Por: José Antonio Villagra

Los más importantes avances en materia de evaluación del desempeño organizacional y de implantación y despliegue estratégico están girando en torno a la herramienta llamada Balanced Scorecard (BSC). Los sistemas de evaluación del desempeño organizacional, sin embargo, no son cosa nueva, una variedad de métodos y prácticas han sido utilizados por décadas.

El BSC recoge prácticamente todas las características importantes respecto a un moderno sistema de evaluación del desempeño organizacional y de comunicación y despliegue de la estrategia.

La diferencia clave de un BSC con otros sistemas es que incluye indicadores financieros así como no financieros. Tradicionalmente, las empresas han evaluado el desempeño utilizando datos provenientes de las ventas, las utilidades o el retorno de la inversión. No obstante el BSC mide factores tales como: la satisfacción del cliente, las operaciones internas y el crecimiento y aprendizaje de los colaboradores. En final de cuentas todo lo que sucede en la organización afecta los resultados financieros, por esta razón se necesita la medición de aquellos factores que actúan como inductores del desempeño financiero.

La perspectiva de indicadores del cliente comprende los aspectos de la satisfacción del cliente junto a información relativa a la repetición de compra o la recomendación. La perspectiva de indicadores de los procesos clave se enfoca en las operaciones de la empresa que afectan la satisfacción del cliente y en última cuenta los ingresos de la compañía. Algunos de estos indicadores pueden incluir mediciones de eficiencia o eficacia tales como número de errores, defectos, tiempos de ciclo, costo del proceso, entre otros.

La perspectiva de los indicadores de aprendizaje y crecimiento se refiere a cuan bien nuestra fuerza de trabajo se encuentra preparada y motivada para ser creativa, innovadora y altamente productiva. Indicadores apropiados en ese sentido son el número de horas de entrenamiento, cantidad de proyectos de mejora e innovación, cumplimiento de metas de aprendizaje, etcétera.

El BSC se basa en los mismos principios de otras prácticas de gestión: enfoque en el cliente, eficacia y eficiencia operativa y, desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y notivada La ventaja del BSC es que también proporciona un marco adecuado para medir y hacer seguimiento a todos esos factores de acuerdo a una base continua y sistemática. De esta manera ayuda a los colaboradores a pensar en términos estratégicos, facilitándoles el entendimiento de aquello que es importante para la visión de la empresa. En realidad esta herramienta no está pensada para controlar a la gente sino para

ser un agente de cambio, pues ayuda a la comunicación y comprensión de los temas clave en la organización.

Un número creciente de compañías se encuentran trabajando con el BSC. Una investigación reciente indica que más del 60 % de las 1,000 principales empresa de “Fortune” había incorporado los principios del BSC. En Latinoamérica está ocurriendo el mismo fenómeno, las empresas líderes en cada uno de los países están implementando el BSC como una herramienta para evaluar el desempeño y apoyar las estrategias de cambio organizacional. Un elemento que explica la creciente popularidad del BSC es que éste ayuda a alcanzar el alineamiento estratégico. Permite eliminar la muchas veces existente “desconexión estratégica” entre la alta dirección y los niveles operativos, haciendo que los colaboradores comprendan de que manera impactan en el desempeño del negocio.

### La Implementación Exitosa del Balanced Scorecard en el Sector Privado

A partir de la experiencia empírica de cientos de implementaciones en el mundo se puede decir que el factor clave para una implementación exitosa del BSC es obtener el apoyo total de la alta dirección. El BSC requiere convertirse en mucho más que un simple informe, necesita ser aquello que refleja fielmente la estrategia del negocio. En ese sentido debe ser un medio de comunicación de la estrategia.

Otro aspecto importante es la construcción misma del BSC como un modelo que permita a la compañía definir los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño claves, las metas y las acciones estratégicas principales. A continuación se requiere que el enfoque de mediciones y uso de indicadores como mecanismos de comunicación y alineamiento se convierta en parte de la cultura de la organización. El nuevo sistema de evaluación del desempeño debe, de esta manera, convertirse en un mecanismo que apoye el cambio cultural en la organización. Por esta razón, el BSC implementado debe ser juzgado a la luz de los cambios culturales que origine en la organización.

Por ultimo suele aparecer el aspecto tecnológico hacia el final del proceso de implantación. Muchas empresas están utilizando ciertos software para diseñar el BSC y / o para automatizar la distribución y uso de los datos. Ello es importante si consideramos que buena parte del proceso consiste en tomar mediciones y comunicarlas. Los indicadores del BSC son revisados usualmente de manera mensual o trimestral.

Es importante señalar que, a diferencia de lo que sucede en las organizaciones sin fines de lucro, en el sector privado muchas veces los indicadores balanceados no son completamente nuevos. No obstante, el hecho de ponerlos juntos en un tablero de control, de manera alineada con la estrategia de la organización sí hace una diferencia importante con otros sistemas de evaluación del desempeño organizacional.

## La Implementación Exitosa del Balanced Scorecard en el Sector Gobierno, ONG's y otras Instituciones sin Fines de Lucro

Luego de algunos años de prueba y error en el sector privado, el Balanced Scorecard como metodología comenzó lentamente a difundir entre organizaciones sin fines de lucro, y específicamente en instituciones de gobierno.

Los resultados sorprendentes en organizaciones de este tipo llevaron a que en muchos países, especialmente los desarrollados, se haya reformado la legislación para la evaluación del desempeño de los organismos públicos y llegado a dictar una serie de normas orientadas a enfocar dichos organismos hacia una gestión basada en resultados y que además cuente con indicadores balanceados.

Algunas importantes conclusiones que se pueden derivar de la experiencia de implementación del BSC en este sector:

1. El BSC es una herramienta de probada eficacia para lograr la focalización de los esfuerzos y recursos, así como de comunicación y alineamiento organizacional, también en organizaciones de gobierno y sin fines de lucro. Surge como respuesta a la necesidad de gestionar las causas de los resultados finales de la organización.
2. La incorporación de las técnicas de gestión por resultados no están exentas de dificultades. Un enfoque progresivo (ambicioso pero realista) es lo que ha dado mejores resultados en otros países
3. La adopción del BSC en el sector público no debiera hacerse tomándola directamente del sector privado. Las experiencias exitosas demuestran que es posible “copiar el concepto” pero no la solución específica.
4. Los BSC en el sector público son diferentes, dependiendo del tipo de Misión de la organización.