



El futuro del Cuadro de Mando Integral

Las posibilidades actuales del Balanced Scorecard y las mejoras que habrá que realizarle a la herramienta, en la opinión de uno de sus creadores.

En síntesis

■ En momentos en que el interés por la gestión del desempeño se multiplica, Robert Kaplan analiza, en la presente entrevista, el porqué de la vigencia de su famosa creación, el Cuadro de Mando Integral, y adelanta nuevas formas de utilización por parte de las empresas.

■ Kaplan explica que el CMI vincula la visión y la estrategia de la cúpula con las tareas cotidianas de los empleados, convirtiendo los términos abstractos en prioridades e iniciativas estratégicas claras, relacionadas con resultados tangibles que tanto la organización como su gente deben buscar.

■ Vaticina, para un horizonte de 10 años, la elaboración de los informes anuales de las empresas de acuerdo al Cuadro de Mando Integral, y la expansión de una herramienta complementaria: el mapa estratégico, tema al que dedicará su próximo libro.

En estos días, la gestión del desempeño atrae cada vez más la atención de académicos y profesionales. Desde 1994 han proliferado las publicaciones sobre el tema, y ya hay más de 12 millones de sitios dedicados a tratarlo. Sin embargo, muy pocos autores y un puñado de conceptos predominan en esta temática. El análisis de las citas que figuran en los trabajos presentados en cada conferencia bienal de la Performance Management Association (PMA) lo atestigua. En la correspondiente al 2002, realizada en Boston, se aceptaron 115 trabajos, en los cuales se citó a 2.248 autores. El 95 por ciento de ellos fue citado menos de tres veces. Robert Kaplan figura en 154 citas y David Norton, en 120. También en las conferencias anteriores las fuentes bibliográficas más citadas fueron libros y artículos de Kaplan y Norton: *The Balanced Scorecard*, *Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996), "The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance" (Harvard Business Review, enero/febrero de 1992) y *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Harvard Business School Press, 2000). La presente entrevista permite conocer algunas de las preocupaciones actuales del creador del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Profesor Kaplan, ¿a qué factores atribuye el gran éxito que ha tenido el Cuadro de Mando Integral?

Hay una inmensa brecha entre la visión y la estrategia desarrolladas en la cumbre de la compañía, y lo que está haciendo la gente en la base de la organización. Peter Drucker ya lo había notado hace casi 50 años, cuando habló de "administración por objetivos", pero en ese entonces no había un lenguaje apto para cerrar la brecha. Esa fisura se hizo más evidente en los años '70. Primero, Michael Porter y firmas consultoras como el Boston Consulting Group formalizaron la teoría y la práctica de la estrategia para los ejecutivos de nivel superior. Al mismo tiempo, las actividades cotidianas de los empleados se vieron afectadas por los programas de gestión de la calidad total, el impulso dado al "empowerment" (delegar poder y responsabilidades en niveles más bajos) y la introducción de los objetivos personales. Sin embargo, no se tendió ningún puente entre dos iniciativas: la estrategia y el empowerment para alcanzar la mejora continua.

El Cuadro de Mando Integral proporciona el lenguaje requerido, al conectar la visión y la estrategia con las tareas cotidianas de los empleados. Traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener resultados tangibles en cuanto a accionistas y clientes satisfechos, procesos eficaces, trabajadores motivados. De este modo, el Cuadro de Mando Integral convierte a la estrategia en la tarea de cada uno.

En todas las organizaciones aparece la brecha que mencioné, en especial cuando pasan del estilo tradicional de comando y control, al empowerment, característico de los nuevos tiempos. Por otra parte, el valor de las compañías proviene cada vez más de intangibles (personas, procesos, innovación), que el sistema financiero tradicional no logra transmitirles a los ejecutivos senior y a los empleados que atienden a los clientes. El Cuadro de Mando Integral sí puede hacerlo.

Reproducido con autorización de *Measuring Business Excellence*, Volumen 7 N° 1, de 2003 © MCB UP Ltd.

André A. de Waal es socio de Holland Consulting Group, una consultora líder de Holanda. Su libro más reciente es *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems* (John Wiley and Sons, 2002).

El mayor especialista en desempeño

Nadie tiene tanta autoridad para hablar de gestión del desempeño como **ROBERT KAPLAN**, cuyo Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, es el concepto más exitoso en este terreno.

En sociedad con David P. Norton produjo importantes libros, artículos y herramientas. Entre los primeros se destaca, por su repercusión en medios académicos, *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, editado por Harvard Business School Press en 1996).

Cuatro años antes, Kaplan y Norton habían explicado la función del Cuadro de Mando Integral en un artículo publicado en la revista académica *Harvard Business Review*: "The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance".

Formado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (como ingeniero electrotécnico) y doctorado en la Universidad Cornell en investigación de operaciones, Kaplan desarrolla su actividad en tres áreas: la investigación, la enseñanza —actualmente es profesor de desarrollo de liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard— y la consultoría.

Hay quienes sostienen que el Cuadro de Mando Integral fue una moda más del management. ¿Cuál es su respuesta?

En realidad, la evidencia indica un incremento en el empleo del CMI. Hay un número cada vez mayor de grandes compañías que lo utiliza. La venta de libros sobre el tema es alta, y más gente asiste a las conferencias. No es una moda del management. En Asia, de donde acabo de regresar, la implementación del Cuadro de Mando Integral va en aumento. Si hace cinco años sólo se lo implementaba en unidades y divisiones de negocios, hoy se lo hace en el nivel corporativo y se lo extiende a toda la organización.

Otro fenómeno actual es que la gente que trabajó con el CMI y cambió de compañía, llevó el concepto consigo a la empresa a la que se mudó. Por último, vemos una inmensa oleada de interés por adoptar el concepto en organizaciones sin fines de lucro, incluidas empresas de la salud y del sector público.

Desarrollos en gestión del desempeño

¿Cuáles son los desarrollos más importantes que ve en el campo de la gestión del desempeño?

La ejecución de la estrategia de la organización se convirtió en un desafío corporativo. La "planificación estratégica" y las "declaraciones de visión y misión" aparecieron como las dos herramientas más populares en una encuesta de la consultora Bain & Co. llevada a cabo en el año 2001.

Hace dos décadas, la revista *Fortune* afirmaba que menos del 10 por ciento de las estrategias de una organización se formulaban realmente y llegaban a ejecutarse. En 1999, el problema subsistía. Según *Fortune*, el 70 por ciento de los casos de problemas financieros en las organizaciones no se debían a la incapacidad de la gerencia para encontrar la estrategia correcta, sino a su incapacidad para llevarla a cabo.

Unos años después, las investigaciones demostraron que la confianza de los inversores en la capacidad de una organización para ejecutar eficazmente su estrategia, es el principal factor no financiero que los lleva a valorar las acciones de esa empresa. En nuestro último libro, David Norton y yo explicamos cómo se puede implementar una estrategia más rápida y eficazmente mediante el Cuadro de Mando Integral. Y creo que cada vez serán más las organizaciones que lo utilizarán.

¿Dónde está puesto hoy su interés, en el terreno de la investigación?

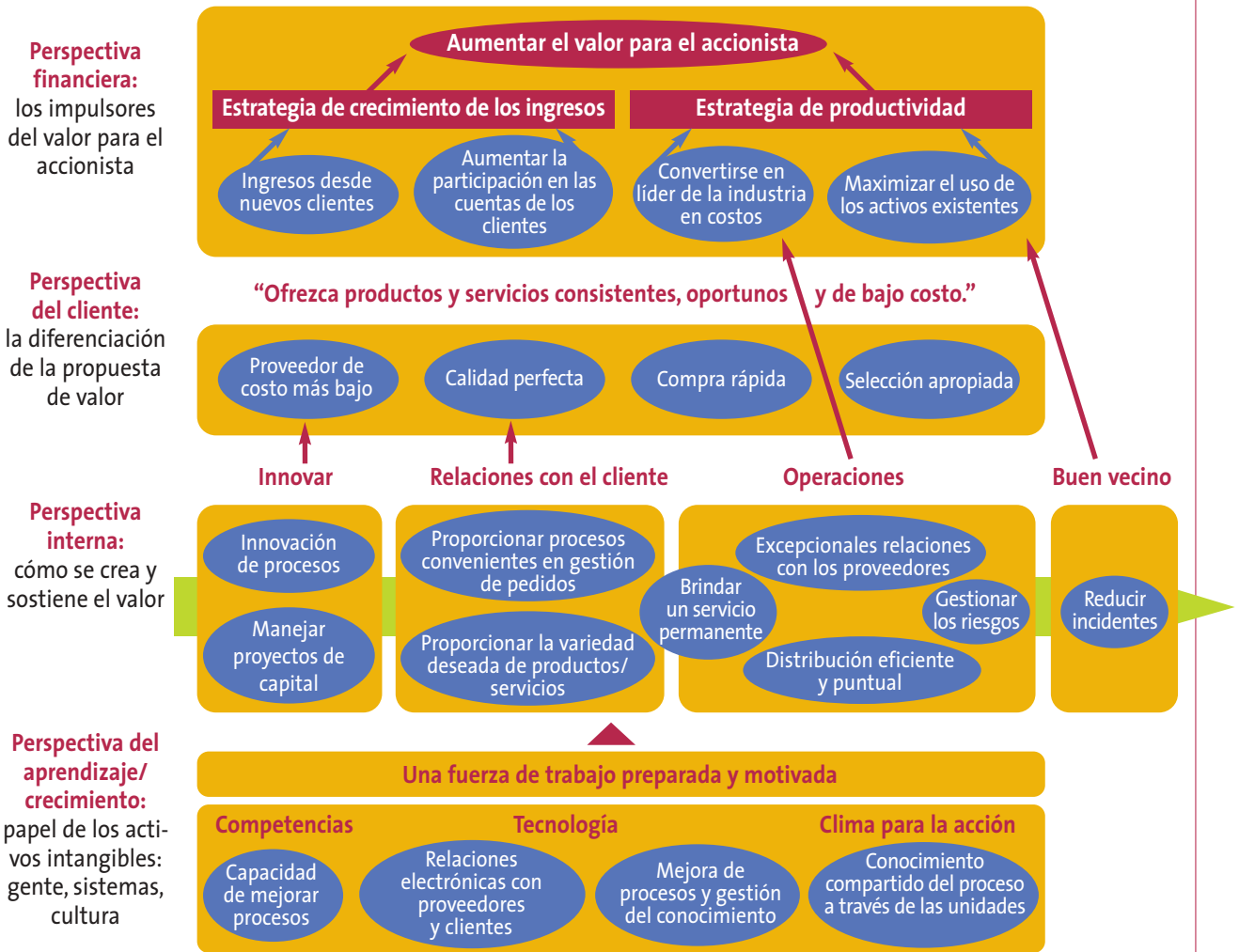
Norton y yo estamos trabajando en un mejor desarrollo del mapa estratégico que presentamos en nuestro último libro (ver recuadro). Antes pensábamos que una compañía debía empezar de cero para desarrollar su mapa estratégico, de modo de recorrer el proceso completo. Dos cosas nos hicieron cambiar de idea. Primero, muchos ejecutivos nos pedían ejemplos de los elementos del mapa, porque les costaba visualizarlo. Segundo, con el tiempo notamos que, en un buen mapa estratégico, hay temas que reaparecen una y otra vez. Ahora esos temas son la base de un modelo de mapa estratégico. El mapa proporciona un lenguaje para que la estrategia pueda ser analizada por todos los integrantes de una organización. Nuestro próximo libro tratará sobre mapas estratégicos, y cómo desarrollarlos y utilizarlos.

El empleo del cuadro de mando integral y una buena gestión del desempeño, ¿hubieran evita-

Ejemplo de mapa estratégico “valor por dinero”

En el libro *The Strategy-Focused Organization, how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Harvard Business School Press, 2000), Kaplan y Norton presentan el mapa estratégico, una arquitectura lógica que define una estrategia especificando las relaciones entre accionistas, clientes, procesos de nego-

cios y capacidades. Un mapa estratégico garantiza el vínculo entre Cuadro de Mando Integral y la estrategia de la organización. Actualmente, Kaplan y Norton desarrollan modelos de mapas para diferentes estrategias, entre ellas: valor por dinero (el presente ejemplo), liderazgo de productos y soluciones para clientes.



Fuente: R.S. Kaplan, *Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard* (presentación realizada en la Tercera Conferencia Internacional de Gestión y Medición del Desempeño, Boston, julio 2002).

do casos como los de Enron y Worldcom?

En el caso de Enron estamos hablando de una manifiesta manipulación de los informes. En el de Worldcom, se trata de un verdadero problema financiero. Por lo tanto, ninguna de estas cuestiones se relaciona con el cuadro de mando integral. Es posible que, en el caso de Enron, un cuadro de mando integral hubiese podido mostrar que no había un crecimiento real, ni verdadera innovación.

El elemento humano

En mi libro *Quest for Balance*, que usted tuvo la amabilidad de recomendar, me ocupo de la incidencia de factores del comportamiento en la implementación y empleo de sistemas de gestión del desempeño como el CMI. Uno de esos factores es el estilo de conducción.

El estilo de conducción es muy importante, en particular la disposición a compartir información. Si el poder de los gerentes se basa en poseer mejor información que los demás, su dis-

posición a compartirla no será muy alta, y no existirá un buen ambiente para el Cuadro de Mando Integral. El estilo de comunicación de la gerencia también es muy importante, ya que hay que decirle constantemente a la gente lo que la organización quiere lograr. Como buen dispositivo de comunicación que es, el Cuadro de Mando Integral puede ayudar en esa tarea. Es interesante observar que una de las categorías más exitosas de usuarios del CMI son los oficiales retirados del ejército. En la batalla, los soldados dependen de sí mismos para enfrentar movimientos imprevistos del enemigo y otras circunstancias. Es por ello que los oficiales dedican mucho tiempo a comunicarles a las tropas lo que desean lograr. Este estilo es casi exactamente el que se necesita para utilizar bien el Cuadro de Mando Integral. En definitiva, algunos ejecutivos tienen el estilo de conducción requerido, y otros no. Desde nuestra consultora The Balanced Scorecard Collaborative hicimos, recientemente, una encuesta online. Sobre 500 miembros encuestados, 250 tenían un Cuadro de Mando Integral. La mitad de ellos dijo no poder aún evaluar el impacto del CMI. Del resto, 19 reportaron mejoras significativas en los resultados, 80 informaron de algunos progresos, y 26 señalaron que no percibían mejoras o que éstas eran mínimas. Si bien parece un resultado poco alentador, cuando se ahonda en las causas hay una clara separación entre los "ganadores" y los "perdedores". Entre otras cosas, las organizaciones que obtuvieron resultados llamativamente buenos crearon un sentimiento imperioso respecto de la gestión del desempeño y el CMI; utilizaron más mapas estratégicos que las que no vieron resultados, y se comunicaron más exhaustivamente con su gente.

El futuro del CMI

¿Cree que el CMI se seguirá utilizando dentro de una década?

Sí, probablemente se lo utilice, pero habrá desarrollos. El mapa estratégico es muy atractivo e intuyo que se usará más a menudo, asociado al Cuadro de Mando Integral. Los comités de supervisión de las empresas se orientarán cada vez más a guiar y monitorear la estrategia a través del CMI. Habrá más informes anuales elaborados de acuerdo al CMI. Y veremos mejores maneras de medir la información necesaria. Ni David Norton ni yo somos expertos en técnicas de medición. David dice que somos expertos en "qué" medir, no en "cómo" hacerlo. Seguramente mejorarán las técnicas para medir la innovación, la capacidad de los empleados, la alineación de los sistemas de información, el ambiente, la cultura y el éxito con los clientes. También habrá una mejor tecnología de la información y una cultura más orientada a la gestión del desempeño, porque esto les preocupa a las organizaciones, a los grupos relacionados con ellas y a la sociedad.

Finalmente, ¿qué aspectos del Cuadro de Mando Integral quisiera que se investigaran en el futuro cercano?

Antes que nada, la determinación de los blancos a los cuales apuntar. Me refiero a cómo establecer blancos elásticos para los indicadores del CMI, y cómo conseguir que la gente no sólo participe en la determinación sino que se esfuerce por alcanzar esos blancos. Luego hay que testear las relaciones causa-efecto en el Cuadro de Mando Integral. Otra cuestión interesante es averiguar cómo explican, el compromiso de los ejecutivos y los sistemas de gestión, el éxito o el fracaso de la implementación del CMI. También necesitamos más investigación analítica y empírica sobre la relación que existe entre los adelantos en el desempeño, y la alineación de la gente y los recursos de la organización. Y sobre cómo la medición crea valor a través de la coordinación y la comunicación, y no sólo mediante el control y la evaluación. Por último, habrá que saber alinear mejor los sistemas de incentivos con las mediciones del Cuadro de Mando Integral. En mi opinión, cuantos más intangibles posea una organización, menos podrá recompensar a su gente basándose en meros indicadores financieros. Por lo tanto, hay que investigar sobre el papel de las mediciones no financieras en un plan de compensaciones óptimo. ●