

El Tablero de Comando y la Estrategia Empresarial

El denominado Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral está especialmente indicado para la aplicación de estrategias empresarias al actuar con un sistema de control impersonal desligando a los gerentes de una tarea que tantas controversias y conflictos han traído.

Pero comencemos por definir la Estrategia.

Podemos decir que estrategia:

“El conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio (en el segmento de mercado en donde actúa la empresa) de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del mercado, con las de mínima que fundamentalmente dependen de la propia organización”

Si descomponemos esta definición tenemos que es indispensable en toda Estrategia:

1. Desarrollar un plan de acción.
2. Tener plena conciencia de lo que se hace.
3. Definir un objetivo a lograr.

El objetivo de la estrategia es lograr que una empresa logre sus objetivos con un mínimo costo tanto en esfuerzo como monetario.

Pero desarrollar estrategias es un trabajo en equipo, tema no siempre considerado adecuadamente en nuestro medio ya que esto implica un acabado trabajo en las relaciones entre sus miembros. Cuando el equipo funciona en forma disfuncional la empresa pasa a estar en peligro.

Por más que la decisión final que proponga el equipo que desarrolla la estrategia, esté en manos del empresario que tiene el veto sobre la propuesta, el funcionamiento del equipo es el que establece en gran medida la calidad de las decisiones que se proponen.

Cuando un equipo se conforma para dirigir una empresa necesita ser solidario entre sí y buscar subordinar sus intereses personales a los de la Institución. Por eso es importante buscar también satisfacer los intereses personales, los del equipo y los de la Institución ya que, cuanto más disconcéntricos se encuentren, menor será el grado de complementariedad entre sus miembros.

El equipo, entonces, es una institución intermedia que lleva a la Empresa a su destino.

Los equipos de estrategia necesitan trabajar en armonía, y esta implica el disenso más absoluto, así como la búsqueda de consenso cuando de la realidad se trata. Si bien la realidad es una sola cada uno tiene su propio marco de referencia acerca de ella. El objetivo del trabajo en equipo es lograr que la realidad, se plasme en la base de las decisiones que el equipo necesita tomar sobre ella.

Además de poseer un amplio manejo conceptual para integrar un equipo de estrategias es necesario contar con una gran capacidad para compartir y saber tender puentes de disculpas re- paradoras, especialmente cuando los conflictos internos del grupo exceden la capacidad de funcionamiento operativo. “El equipo que no se conforme con integrantes que hacen de la humildad un culto no será un grupo de “estado mayor” y solo podrá ser un equipo de análisis de la realidad.

Cuando la búsqueda de la realidad y de las acciones alternativas sobre ella se tornan complejas, la capacidad de mirar a través de los ojos de los demás llevará a las soluciones buscadas. Por ello el compartir sin egoísmos es la base del trabajo en equipo para toda estrategia y la que permite lograr un marco de referencia en común sobre la misma. Observemos un cuadro ilustrativo del proceso de formulación:

El Tablero de Comando permite trasladar esta estrategia a términos operativos Y lo hace logrando que sea comprendida por todos los miembros de la organización realizando un mapa de relaciones causa-efecto que permite percibir cómo se logran los objetivos a través de perspectivas que la dirección de la empresa, a través del trabajo en equipo efectuado, considere importantes para garantizar el éxito de su negocio.

Kaplan y Norton , en sus comienzos , utilizaron estas cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva del crecimiento y aprendizaje.
4. Perspectiva de los procesos internos.

Nuestra experiencia como consultores nos lleva a incluir otras dos:

5. Perspectiva proveedores.
6. Perspectivas del comportamiento de las personas y de las acciones hacia la comunidad.

¿En que fundamentos basamos este agregado?

En el que nos muestra al proveedor como el inicio de la cadena que permitirá satisfacer al cliente, es decir el que presenta los insumos o materia prima. Como ejemplo tenemos a las empresas automotrices que tuvieron que exigir a sus proveedores que certificaran una norma ISO 9001 /versión 2000 para que pudieran figurar en su listado de proveedores, tal como lo habían establecido en sus Casas Matrices.

¿Por qué un Tablero de Control?

El “Tablero” es un instrumento que facilita el planeamiento estratégico de la organización, transformando la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico, a través de un sistema computarizado en:

- Objetivos que se quieren alcanzar.
- Indicadores para medir los objetivos paso a paso.
- Metas a alcanzar en diferentes plazos.
- Resultados en función del tiempo.
- Estrategias alternativas para alcanzar las metas establecidas.
- Apreciación de la situación en el logro o no de las metas.
- Ajustes estratégicos a diseñar y llevar a cabo, para ajustar el rumbo y la marcha , y de esta manera, asegurar el logro integral de las metas.

El Tablero de Comando conceptual es un encadenamiento de objetivos en forma de red que mide respectivamente las siguientes seis perspectivas:

Financiera: (Accionistas) : objetivos de satisfacción de los accionistas o dueños de la organización. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

Clientes: objetivo de satisfacción de los clientes internos y externos con relación a los productos, servicios y atención de la organización.

Procesos: objetivos de excelencia en los procesos internos del negocio al buscar el menor desvío posible, de los ejecutivos de la organización, para satisfacer plenamente a accionistas, clientes e internos y externos y a proveedores.

Personal: objetivos de aprendizaje organizacional en cuanto al mejoramiento y la innovación de competencias humanas y tecnológicas habilitantes, en un clima laboral motivante, proactivo, de bienestar y seguridad..

Proveedores: objetivos de satisfacción de los proveedores internos de la organización, de cada unidad y de los externos que proveen los insumos.

Comportamiento y Comunidad: objetivos que inciden en la satisfacción de los clientes y los de la comunidad en donde se desenvuelve la organización al agregar valor por medio de un comportamiento concreto que es el que perciben los clientes actuales, los potenciales y la comunidad.

Presentamos este cuadro por ser ilustrativo de aquello que queremos resaltar:

La necesidad de destacar al "Tablero" como el centro de un proceso de dirección estratégica y de qué manera se convierte en un referente obligado y permanente de la dirección de la Empresa para monitorear en la PC cada situación que se le presente y así poder vincular el presupuesto con el plan estratégico.

Además debe tenerse especial cuidado de no limitarse solo a indicadores financieros como ha sido lo tradicional en nuestro medio y operando como si los escenarios no hubieran cambiado, ya que si se persiste en esto el fracaso estará asegurado, tal como nos señalan acertadamente sus creadores.

Pero a esta altura usted se preguntará ¿de que manera se realiza? Observemos:

- Orientando los recursos, el presupuesto, las distintas áreas de la empresa y las unidades de negocio hacia el logro de los objetivos establecidos en la estrategia.
- Estimulando, con un ejemplo activo, la motivación del Personal hacia el logro de los objetivos estratégicos en equipo.
- Buscando que la estrategia sea tarea de todos los días, todo el tiempo.
- Comunicando claramente la Visión, la Misión y los valores que sustentan la estrategia a todo el Personal sin excepción.
- Verificando que todos hayan comprendido la Visión, la Misión y los valores.
- Ayudando a cada área y unidad de negocios a que definan sus objetivos alineados con la estrategia empresarial y siguiendo un diagrama de causa-efecto. Ej.: Si el Personal se encuentra capacitado y motivado entonces estará en condiciones de elaborar productos/servicios de calidad que satisfagan a nuestros clientes internos. Si diseñan productos/servicios de calidad entonces nuestros clientes externos estarán satisfechos. Y así sucesivamente.
- Asistiendo a cada gerente para el logro de los objetivos trazados en el trabajo en equipo.
- Preparando a cada gerente para que. A su vez, asista a su gente en el aprendizaje-coaching- para que este sea efectivo y se vuelque a la tarea.
- Asistir a cada co-laborador para que defina sus objetivos personales y los pueda alinear con los del área o unidad de negocios en donde trabaja.
- Reconocer e incentivar económicamente el logro de los objetivos estratégicos.

o Una vez que hemos cumplido con los pasos anteriores habrá que ocuparse de lograr que la estrategia se convierta en un proceso continuo de todos y, a través de un efectivo trabajo en equipo, que busque no solo la mejora continua en toda la

un efectivo trabajo en equipo, que busque no solo la mejora continua en toda la Empresa sino, y esencialmente, la innovación estratégica (5)

La manera de efectuar esta etapa es la recomendada por Kaplan y Norton es decir realizando una retroalimentación de ida y vuelta en doble entrada (double loop) que permita validar la estrategia y fomentar el aprendizaje continuo y relacionando activamente el presupuesto con la estrategia.

· El Tablero de Comando debe,

además, según nuestra experiencia ser liderado desde el máximo nivel. ¿De qué manera?

· Participando en la presentación de la herramienta de gestión a los gerentes de su Empresa.

· Participando y ayudando en los detalles de concientización del Tablero de Comando.

· Apoyando a los gerentes en su aprendizaje de esta importante herramienta de gestión (coaching).

· Asistiendo a los colaboradores de sus gerentes (mentoring) para que el trabajo en equipo se convierta en una realidad de la organización.

El Tablero de Comando complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño en base a las cinco perspectivas adicionales que destacamos en la página 3. Esta es la mejor publicidad por que logra la fidelidad del Personal -clientes internos- hacia la organización y de los clientes externos hacia los productos y servicios de la Empresa, a la vez que logra la satisfacción de los accionistas.

El Tablero de Comando se dirige principalmente hacia una deficiencia importante de los métodos tradicionales, la habilidad de ligar estrategia a largo plazo de la Empresa con acciones a corto plazo a través de indicadores consensuados en cada área o unidad de negocio.

El Tablero de Comando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como plan de negocios, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes- internos y externos y hacia acciones comunitarias, no tan frecuentes en nuestro país por no contar con recursos suficientes pero que la utilización del Tablero de manera efectiva va a permitir.

De esta manera el Tablero de Comando permite a la Empresa unir sus presupuestos financieros con las estrategias.

Asimismo, en una economía en donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben obtener ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta

empresas deben obtener ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta hace posible que las organizaciones puedan utilizar de manera satisfactoria dos de los atributos más valiosos: la comunicación y la información. Es decir mayor ganancia y el ahorro de hasta un 25% de los costos de incumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Si usted después de este artículo creyó que el Tablero de Comando es la panacea le aclaramos que ésta no existe, pero que es una herramienta muy útil lo demuestra el éxito creciente obtenido en todo el mundo.



Imprimir