

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC): **Gestionar eficientemente la VISIÓN, “día a día”**

DE LA VISIÓN A LA ESTRATEGIA

Actualmente , quien más, quien menos, ha oído hablar de “Metas, Objetivos, estrategias, misión, visión, valores, indicadores, planes de negocio, planes estratégicos, procesos...”, y un innumerable número de herramientas y metodologías al servicio de las empresas como soporte para la consecución de unos resultados buscados. Igualmente existe la posibilidad de encontrar numerosa bibliografía, metodologías... acerca de todas ellas, así como del Cuadro de Mando Integral. Son muchas las empresas, entidades y organizaciones que aplican sistemáticamente sistemas y modelos de gestión, aumentando considerablemente en los últimos años términos como procesos, rentabilidad, gestión por competencias, valores, procesos, clientes, partners, ...

Durante los últimos años se han multiplicado las organizaciones que apuestan por el modelo EFQM-como muestran tanto el aumento a nivel de Navarra, Nacional y Europeo de entidades galardonadas, si bien son muchas las entidades que apuestan por este modelo, no siendo un objetivo actualmente un reconocimiento externo. Pero, ¿cual es el motivo por el que apuestan por este modelo y sus conceptos que lo forman?, acaso no son las organizaciones eficaces, sistemáticas?, no conocen su situación?.

Pues bien, el modelo EFQM integra de forma equilibrada todos los aspectos, prácticas ... anteriormente citadas, pero de forma equilibrada y añade un aspecto a reseñar, cada vez más necesario, aspectos que alinean este modelo de gestión y su expansión en todos los ámbitos, áreas y procesos de las organizaciones, la necesidad de ser cada vez más eficientes, tanto en la definición, seguimiento y mejora como en la propia gestión de los recursos limitados para la consecución de objetivos deseados por toda organización. Aquellas organizaciones que aplican el Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral han mejorado e incrementado entre otras cosas la eficiencia de la gestión de sus directivos en cuanto a gestión de objetivos se refiere en % superiores al 200%, reduciendo considerablemente su tiempo de dedicación a la gestión de objetivos no íntimamente ligados con la estrategia y de menor importancia para la organización, ya que permite reducir los tiempos de análisis,

alinea y aprovecha sinergias, y optimiza los esfuerzos realizados en los diferentes procesos o áreas.

Pero, entonces, donde podemos ubicar el Cuadro de Mando (También llamado Balanced Score Card)? Su traducción más cercana pudiera ser Cuadro de Mando Balanceado, aunque la denominación más conocida es la de Cuadro de Mando Integral y en algún caso Cuadro de Mando Estratégico).

Cuales son sus beneficios, donde radica su dificultad, como interpretarlo, como definirlo y realizar una buena gestión del mismo, "¿es una nueva moda, o realmente es "más de lo mismo?". **¿Quién necesita estrategia, necesito un Cuadro de Mando, yo "Soy tan grande" como esas empresas que hacen Planes Estratégicos?**

Muchas veces, hablando con gerentes y directores podemos escuchar : "Nosotros tenemos claro nuestro plan estratégico. No lo tenemos escrito, pero todos sabemos a qué nos dedicamos y nuestro objetivo es crecer un 15 % anual". Es más, a todos ellos simplemente puntualizar:

No lo "estarán haciendo tan mal" si "siguen adelante, pero...", tras una reflexión estratégica, entre otras cosas, podríamos preguntarnos: ¿Podrían haber obtenido los mismos resultados con menos recursos?, ¿Podrían haber sido más eficientes?, ¿Realmente nos interesa crecer?, ¿Nos interesa más que crecer la rentabilidad?, ¿Hemos previsto las nuevas normativas?, ¿Y la crisis que se avecina?, ¿Todas las personas lo tienen igual de claro?. ¿Está capacitado nuestro personal cara a los nuevos tiempos?, ¿Se implican en la consecución de los objetivos?... Y es que la eficiencia y los resultados, son propios de cada negocio y las personas que la integran, lógicamente entonces, habrá que ser conscientes y adaptar nuestro Plan de Negocio a la realidad de NUESTRA EMPRESA.

Como comúnmente solemos "decir y hacer"; hagamos nuestro Plan Estratégico como un cuaderno de anillas, no ese "tocho" que luego no hay manera de "gobernarlo", implantemos algo ágil, eficaz y eficiente. Seamos realistas, ¿quien no ha "vivido para la herramienta"?, la herramienta está al servicio de la empresa, de sus resultados, y no al revés.

Hagamos algo "útil y ágil" que nos sirva para conseguir nuestras metas, objetivos y por ende, nuestra Visión. ¿Qué me puede aportar en todo ello el Cuadro de Mando Integral?. **"Comencemos entonces"**.

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?:

- El CMI es una **forma integrada, equilibrada y estratégica** de medir el progreso actual y **suministrar la dirección futura** de la Organización, de cara a *convertir la visión en acción* por medio de un conjunto coherente de objetivos e indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas - (Aunque pudieran ser más en función de las necesidades de cada negocio)-, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto, **así como las estrategias y procesos en los cuales debemos "actuar"**.
- Según Norton y Kaplan:
 - 1992: **Balanced Scorecard** (Cuadro de Mando Integral): *"Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio. 2001:..."Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.*

El Cuadro de Mando Integral aporta una visión integral de la esencia del proceso de reflexión estratégica. Sintetiza y relaciona visión, estrategia y acción, vinculando los qués y los cómo. Completar el CMI obliga al equipo directivo a realizar un despliegue completo de objetivos, pasando de lo abstracto a lo concreto, equilibrando el largo, medio y corto plazo. Una vez cumplimentado, el CMI se convierte en una potente herramienta de gestión, control y seguimiento, ayudando a entender lo que ha sucedido y a actuar sobre lo que está por venir.

¿Qué beneficios aporta el Cuadro de Mando Integral? :

Fruto de la **experiencia** en todo tipo de sectores, tipos y tamaños de empresas, organizaciones y negocios, cabe destacar que para la **implantación** y **utilización** de todas las prestaciones y **optimización** de los **beneficios** del CMI **deberemos tener en cuenta** los siguientes aspectos:

- *Desplegar la estrategia* en toda la organización, consiguiendo que *todas las personas* comprendan que su *contribución* es necesaria para conseguir los resultados previstos por la organización. (El Cuadro de Mando Integral servirá para hacer partícipes ascendente y descendentemente a los diferentes niveles de la organización, desde la visión, hasta las actuaciones concretas, mediante el despliegue de los

objetivos y estrategias a través de los procesos, áreas o departamentos).

- Mediante la perspectiva: “intangibles-personas” nos serviremos como punto de alineamiento entre los valores y objetivos de personas con los objetivos estratégicos y visión de la organización, por tanto, alinearlos con los objetivos personales, mediante su correcto despliegue.
- *Toda la organización debe trabajar en la dirección que marca la estrategia, lograr que todos los procesos y las personas trabajen en armonía y de manera coordinada, persiguiendo el logro de las metas globales a través de actuaciones locales.*
- *El resultado a largo plazo es el producto del día a día. Las actividades cotidianas, realizadas con rigor y orden son las que llevan a la organización al destino deseado. Como resultado de la experiencia, se han detectado que **dos de los puntos más críticos son:***
 - *La definición “a medida” y no de “libro” de los objetivos y estrategias adecuadas de las perspectivas “tangibles-procesos internos” e “intangibles-personas-mejora / aprendizaje. Una adecuada reflexión estratégica, un buen diagnóstico de situación y contar con la información necesaria serán básicas por tanto en dicha fase.*
 - *La sistemática conexión entre los mismos y las acciones a llevar a cabo en las áreas o procesos. Por ello nos servirá para engranar los diferentes objetivos, indicadores y acciones de los procesos o áreas con la estrategia de la empresa.*

Mediante la metodología adecuada en el despliegue de objetivos y acciones, deriva la asunción de responsabilidades a todos los niveles, por ello el Cuadro de Mando es una herramienta que “ayuda” a la “participación” en la concreción y asunción de objetivos.

- *La estrategia debe ser permanentemente cuestionada, revisada y actualizada. El **plan estratégico debe ser un elemento vivo** en permanente evolución. El plan no puede permanecer ajeno a los cambios internos o del entorno. Debe adaptarse continuamente para aprovechar oportunidades, esquivar amenazas, potenciar fortalezas y paliar debilidades.*

- *Promover el cambio a través de la cadena de liderazgo. La estrategia se despliega en sentido descendente y se retroalimenta en sentido ascendente. **El liderazgo en la ejecución de los planes es vital para la consecución de los objetivos.***

¿Cómo “defino” e “implanto” el Cuadro de Mando Integral?, ¿Por qué es la piedra angular?, ¿Cómo enlazo la visión con la estrategia y lo concreto en acciones del día a día? :

En consecuencia, y sin confundir el Cuadro de Mando Integral con un panel de indicadores:

- El Cuadro de Mando Integral alineará nuestra Visión, -definida fruto de un análisis exhaustivo del entorno y realización del diagnóstico interno-, con la aplicación de nuestra misión, plasmada en unos objetivos y estrategias concretas.
- Esta estrategia será desplegada a través de los procesos o áreas, mediante la definición y realización de acciones “concretas”. Para ello haremos partícipes de forma “descendente” a los diferentes niveles en función de los objetivos a conseguir.

De esta forma, quedará engranado mediante ésta relación causa efecto las diferentes acciones resultado del Diagnóstico y la “consecución” de los objetivos con la visión fijada por la empresa.

Por todo ello, el Cuadro de Mando integral, es el engranaje entre el “Qué” quiero obtener para conseguir alcanzar mi visión, y “como” hacerlo.

Me servirá para apreciar de forma rápida cuantas variaciones o desviaciones sufra respecto al plan inicial y minimizar los riesgos por permitirme reaccionar de forma rápida.

Igualmente me servirá para detectar los “por qué”, y permitirme revisar, actualizar y definir estrategias, y si fuera necesario redefinir mi plan estratégico y mi visión de forma ágil, rápida, eficaz y operativa, no siendo necesario esperar a la “consecución” del plazo del plan estratégico.

Por todo ello el Cuadro de Mando Integral es “algo más que una herramienta de moda”, es innovación en la gestión, y se ha convertido en la piedra angular que enlaza desde los

objetivos más concretos, de procesos-áreas o personales con la visión de la organización, haciendo que sea eficiente la relación entre el día a día y el destino buscado a largo plazo, no solo en la realización de acciones, sino en la propia gestión y definición de las mismas.

D. Daniel Mañas

Profesor del Master MBA y MBA Executive

“Quality, Environment, Safety&Health Manager” en la prestigiosa multinacional IR