

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de
Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración
de
Empresas

Tema: Organización

Subtema: Cuadro de mando integral como técnica para la gestión empresarial

Elaborado por:

Br. Karen Macarena Hernández Hernández

Br. Jamileth del Socorro Arguello Tercero

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, octubre del 2016

Índice

| | |
|---|-----|
| Dedicatoria | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Valoración docente..... | v |
| Resumen | vi |
| Introducción..... | 1 |
| Justificación..... | 2 |
| Objetivos..... | 3 |
| Capítulo I: Generalidades de la gestión empresarial | 4 |
| 1.1. Gestión empresarial | 4 |
| 1.2. ¿Qué es la gestión empresarial? | 5 |
| 1.2.1. ¿Por qué cambiar?..... | 5 |
| 1.2.2. Las claves de la gestión empresarial de hoy..... | 8 |
| 1.3. Funciones de la gestión | 16 |
| 1.4. Finalidades | 17 |
| 1.5. Herramientas para la gestión..... | 17 |
| Plan de negocios..... | 17 |
| Estructura del negocio | 18 |
| Contabilidad | 18 |
| Lista de comprobación | 18 |
| 1.6. Control de la gestión | 18 |
| 1.7. Niveles y estructura de la gestión | 19 |
| 1.8. Campo de acción..... | 22 |
| 1.9. Desafíos de la gestión | 23 |
| 1.10. Los sistemas de gestión..... | 24 |
| 1.10.1. El enfoque tradicional..... | 25 |
| 1.10.2. El enfoque de las relaciones humanas | 25 |
| 1.10.3. El enfoque sistemático..... | 26 |
| 1.11. Cualidades y conocimientos de un buen gestor | 26 |
| 1.11.1. Relaciones a otros niveles superiores de la organización..... | 28 |
| 1.11.2. Consecuencias de esta relación interprofesional | 30 |
| 1.11.3. El empresario de éxito | 31 |
| 1.12. Beneficios..... | 32 |
| 1.12.1. Beneficios a la sociedad..... | 33 |

| | |
|---|----|
| 1.13. Clientes..... | 33 |
| 1.14. Ideas para mejorar la gestión | 34 |
| Capitulo II: Cuadro de mando integral (CMI)..... | 38 |
| 2.1. Cuadro de mando integral | 38 |
| 2.2. Diferencia con otras herramientas de Business Intelligence..... | 39 |
| 2.3. Tipos de cuadros de mando..... | 40 |
| 2.3.1. Cuadro de mando operativo (CMO) | 40 |
| 2.3.2. Cuadro de mando integral (CMI) | 40 |
| 2.3.2.1. Perspectiva financiera | 41 |
| 2.3.2.2. Perspectiva del cliente | 42 |
| 2.3.2.3. Perspectiva interna..... | 43 |
| 2.3.2.4. Aprendizaje y crecimiento..... | 44 |
| 2.4. Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral | 46 |
| 2.5. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral..... | 47 |
| Capitulo III: La confección del cuadro de mando integral..... | 48 |
| 3.1. Planificación..... | 48 |
| 3.2. Recopilación de información | 51 |
| 3.3. Definición de la estrategia..... | 52 |
| 3.4. Determinación de indicadores..... | 54 |
| 3.5. Conformación del CMI | 59 |
| Capitulo IV: Desarrollo del CMI..... | 61 |
| 4.1. Comunicación | 61 |
| 4.2. La presentación de los indicadores | 63 |
| 4.3. Política de incentivos | 64 |
| 4.4. Complimentación del programa..... | 66 |
| 4.5. La aplicación continuada..... | 67 |
| 4.6. Factores que aseguran el fracaso..... | 69 |
| Conclusiones | 71 |
| Bibliografía..... | 72 |

Dedicatoria

Dedico mi tesis a mis padres Jeaneth Hernández, y José Hernández por haber luchado todos estos años en verme convertida en una profesional.

A mi tía, Bemilda Hernández que siempre me ha dado consejos para seguir adelante y no darme por vencida.

A familiares, amigos y compañeros que me han apoyado durante la recopilación de información con sus conocimientos para la realización de la investigación y buenos deseos en esta etapa final de la universidad.

Karen Hernández

Dedicatoria

Dedico mi tesis de manera especial a mi Dios por guiarme y darme las fuerzas necesarias. A mí amada hija Camila por ser mi motivación e inspiración para poder superarme cada día más y tener una vida mejor. A mis padres por su sacrificio y esfuerzo, consejos y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Gracias también a mis compañeros de clase que compartieron sus conocimientos sin esperar nada a cambio y a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron apoyándome.

Jamileth Arguello

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por permitirme finalizar esta importante etapa de mi vida personal y profesional, gracias a él, he logrado concluir una meta más.

A mis padres por enseñarme la importancia de la educación, los valores y principios que aprendí de ellos.

A mi compañera de tesis Jamileth Arguello Tercero por compartir el ciclo universitario y triunfo académico.

A los docentes de la UNAN-Managua que instruyeron mi formación académica y profesional.

A mi tutor por brindarme las herramientas necesarias y guiarme en mi proceso de seminario con su férrea paciencia durante su asesoramiento.

A mis amigos, familiares y compañeros que creyeron en mí.

¡Gracias!

Karen Hernández

Agradecimiento

Gracias a Dios por permitirme tener la fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar. A mis padres por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida, en especial a mi madre por creer en mí y apoyarme en mis decisiones. A mi tutor por su esfuerzo y dedicación, conocimientos y motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador. A mi amiga Karen Hernández por su colaboración en este trabajo, sin cuya colaboración este trabajo hubiese sido más largo y complicado.

Jamileth Arguello

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ORGANIZACION**” hace constar que las bachilleras: **KAREN MACARENA HERNANDEZ HERNANDEZ**, Carnet No. 10-20742-7 y **JAMILETH DEL SOCORRO ARGUELLO TERCERO**, Carnet No. 10-20881-3, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO TECNICA DE LA GESTION EMPRESARIAL**”, obteniendo la bachillera **HERNANDEZ HERNANDEZ** y la bachillera **ARGUELLO TERCERO**, la calificación de 50 (Cincuenta) puntos respectivamente

Dado en la ciudad de Managua a los 15 días del mes de octubre del dos mil dieciséis.

M.A.E. José Javier Bermúdez

TUTOR

Resumen

El presente informe con tema organización y sub tema cuadro de mando integral (CMI) como técnica para la gestión empresarial es una herramienta que las empresas innovadoras lo utilizan a largo plazo, para dirigir la organización y alcanzar las metas esperadas.

En función del objetivo central del trabajo de seminario es el investigar la teoría del CMI como técnica para la gestión empresarial- cifrado en la convicción de que las empresas necesitan un sistema de gestión, que les permita medir no solo el aspecto económico sino también el no financiero, como los clientes, el aprendizaje o crecimiento y a nivel interno.

El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer. Debe tenerse en cuenta que la implantación del cuadro de mando integral, supone dotar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras. Sin embargo, no es conveniente implantarlo sin haber llevado a cabo un periodo de prueba para analizar si realmente su diseño resulta de utilidad como transmisor de la estrategia empresarial.

La metodología del trabajo desarrollada para plasmar los conceptos está enmarcada en la investigación bibliográfica-deductiva, ya que hicimos énfasis en la teoría, en la explicación y en modelos teóricos. Se recopiló información a través de la lectura en diferentes fuentes documentales como sitios web y libros.

Para una mejor comprensión de la investigación, se presenta agradecimientos, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El tema de seminario de graduación Organización y el sub tema el cuadro de mando integral (CMI), se ha convertido en una de las principales herramientas de gestión empresarial.

El CMI es de suma importancia para que las empresas logren maximizar sus beneficios haciendo buen uso de sus recursos disponibles, además ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir estrategia.

En las empresas o negocios se origina la necesidad de contar con una herramienta que les permita medir tanto lo financiero como lo no financiero que incide como resultados de una buena gestión. El CMI ofrece a las empresas muchas posibilidades de mejoras, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta.

El desarrollo de esta investigación bibliográfica se logrará cumplir de acuerdo al objetivo general planteado, apoyado de los capítulos I generalidades de la gestión aborda funciones de la gestión, finalidades, herramientas para la gestión, control de la gestión, niveles y estructura de la gestión, campo de acción, desafíos de la gestión, los sistemas de gestión, cualidades, cualidades del gestor, beneficios, clientes e ideas para mejorar la gestión.

En el capítulo II CMI, abordaremos diferencias a otras herramientas, tipos de CMI, beneficios y riesgo de la implantación del CMI.

El capítulo III la confección del cuadro de mando integral se enmarca en la planificación, recopilación de la información, definición de la estrategia, determinación de indicadores y conformación del CMI.

Y finalmente en el capítulo IV el desarrollo de CMI, explica la comunicación, la presentación de los indicadores, políticas de incentivos, cumplimentación del programa, la aplicación continuada y factores que aseguran el fracaso.

Justificación

El mundo empresarial ha venido cambiando en los últimos años por una necesidad de mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de la empresa lo que ha llevado a la búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas de prácticas gerenciales.

Servirá de apoyo y consulta a los estudiantes de la carrera de administración de empresa que buscan teoría acerca del cuadro de mando integral, siendo este un documento que proporciona aspectos relevantes del tema a tratar y así poder desarrollarnos como profesionales en el ámbito de los negocios, y posteriormente aplicarlo en el campo laboral.

En cuanto al aspecto metodológico este tendrá un gran aporte a todas aquellas personas investigadoras en el ramo de la administración de operaciones e investigaciones científicas, el diseño utilizado es meramente bibliográfica cumpliendo con la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua.

Objetivos

Objetivo general

Explicar la teoría del cuadro de mando integral como técnica para la gestión empresarial.

Objetivo específico

1. Investigar las generalidades de gestión empresarial.
2. Conceptualizar cuadro de mando integral.
3. Manejar los pasos para la confección del cuadro de mando integral.
4. Plantear el desarrollo del cuadro de mando integral.

Capítulo I: Generalidades de la gestión empresarial

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficio. Sin beneficio la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. se tiene que gestionar perfectamente los recursos, disponible como obtenibles para alcanzar un equilibrio entre los mismos.

En un entorno donde por lo general dicho recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmula para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial. (ocampo, s.f, párr.80)

1.1. Gestión empresarial

No todos poseen la destreza de llevar una buena administración en su empresa por eso es que de algún modo la gestión empresarial es considerada un arte o una virtud particular, pues se debe llevar a cabo una organización, control y liderazgo efectivo para poder conseguir los resultados deseados de la manera más eficiente posible. Siempre se busca mejorar en una organización la productividad y finanzas para así poder ser competitivos en el negocio, y en este campo el tiempo es un factor importante para poder alcanzar la metas propuestas. Aquella empresa que lleve a cabo una gestión óptima siempre tendrá mejores resultados tanto en su producción y logística como en el mercado realizando buenas ventas y retribuyéndosele con un buen margen de ganancia (esto también aplica con las empresas de servicios). (ocampo, s.f,párr.83 y 84)

1.2. ¿Qué es la gestión empresarial?

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo. (ocampo, s.f, párr.85 y 86)

1.2.1. ¿Por qué cambiar?

Mucha gente dentro del mundo empresarial, se pregunta: ¿Por qué cambiar?, ¿Es que acaso los Consultores no hemos llegado a convertir la palabra cambio en un tema de moda, a fin de tener un elemento que justifique el trabajo que realizamos?, ¿Cómo es posible que siendo yo exitoso hoy, no voy a poder serlo en el futuro?. Estas y muchas otras interrogantes se las hacen los capitanes de empresa, directores y gerentes, día tras día.

En vez de contestar a estas preguntas directamente, voy a sugerir algunos elementos que le permitirán al lector llegar a sus propias conclusiones. Supongamos que nuestra empresa está funcionando mal actualmente y tenemos múltiples problemas que nos restan competitividad; evidentemente, si este es el caso, no hay nada que discutir, o cambiamos o desaparecemos. Este caso anterior no es interesante, por lo obvio de la respuesta, pero ¿qué pasa si nuestra empresa hoy en día es exitosa y posee una importante posición en el mercado?

En este caso yo me preguntaría, ¿habrá alguien en la competencia preparándose para ser mejor que nosotros?, y si alguien lograra hacer las cosas mejor que nosotros y ser más competitivos, estaríamos en condiciones de mantener nuestra posición en el mercado?, ¿Qué empresas o productos, que hoy en día no son competencia nuestra, podrían serlo el día de mañana y desplazarnos del mercado?, ¿Qué cosas han cambiado en nuestro mercado y nosotros aún no lo sabemos?, ¿Han cambiado los gustos o las necesidades de nuestros clientes?, ¿Qué empresas extranjeras, que compiten con nuestros productos, podrían entrar al mercado en los próximos años?, ¿Cómo puedo extender mi mercado hacia otros segmentos u otros mercados?

Las respuestas a cada una de estas preguntas proveen elementos para entender por qué debemos cambiar. El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en la famosa Aldea Global. El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios.

Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del ritmo de vida de la sociedad, ha llevado al ser humano a establecer diferentes paradigmas del cambio; veamos a continuación cuáles son:

1. Resistir el cambio: Este es el llamado modelo de oposición y está basado en el concepto de actuar para que nada ocurra. Cuando la tasa de cambios en la sociedad era muy baja, los seres humanos podían darse el lujo de hacer oposición al cambio, ya que este no era algo avasallante, sino muy gradual. Sin embargo, al final la gente que sobrevivía a los cambios tenía que adaptarse para hacerlo. Este paradigma gobernó a la humanidad durante la mayor parte de su historia, desde sus inicios, hasta el siglo XIX. La historia nos muestra infinidad de casos que ilustran esta afirmación. La Iglesia Católica, hoy en día, es un ejemplo de este paradigma. No fue hasta 1995 que le fue concedido el perdón a Galileo, por parte del Papa Juan Pablo II.

La velocidad de reacción de la Iglesia es muy baja y le toma unos cuantos siglos. ¿Será por eso que le ha costado tanto mantener su supremacía como religión?

2. Adaptarse al cambio: Este es el llamado modelo de reacción y está basado en el concepto de cambiar para que todo siga igual. Este paradigma se hizo vigente a finales del siglo XIX, como producto del convencimiento de que frente a los cambios del entorno había que adaptarse.

Aún hoy en día este es el paradigma que está vigente en la mayoría de nuestras organizaciones, pero no deberíamos llegar al siglo XXI, bajo el control de este modelo reactivo que ha llevado a la quiebra a innumerables empresas que fueron exitosas en el pasado y no se dieron cuenta que el mundo había cambiado y era necesario renovarse. La reacción solo tiene sentido cuando ocurre en un modelo de proactividad. Los dinosaurios fueron incapaces de adaptarse a los cambios de la tierra y eso los llevó a sucumbir. Los dinosaurios empresariales (corposaurios) que actualmente pueblan la tierra, corren el riesgo inminente de sufrir las mismas consecuencias, si persiste la despreocupación acerca del futuro.

3. Generar el cambio: Este es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo proactivo y está basado en el concepto de cambiar para obligar a los demás a cambiar. Este va a ser el paradigma del próximo siglo y propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar.

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas. (Betancourt Tang, 2002, págs. 17-20)

1.2.2. Las claves de la gestión empresarial de hoy

Joel Barker, en su libro Paradigmas(3) menciona los que, para él, son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación.

1. Excelencia: La excelencia es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro.

Según Barker (y compartimos la idea), la excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar. ¿Por qué la excelencia se convierte en la base mínima de partida?. La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado. Es un problema de comparación, ya que hay toda una gerencia (como es el caso de la gerencia japonesa), conceptualizada bajo estos principios y cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos a ese nivel, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos.

Cuáles son los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia: primero la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. Calidad ya no es un enfoque mecánico de llevar estadísticas de los procesos. Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea. Calidad implica comenzar primero por un proceso de calidad y reingeniería del ser humano (reingeniería del pensamiento), para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad. La reingeniería del pensamiento involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa. Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar nuestros comportamientos, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos. No es a través de las herramientas estadísticas que se logra el cambio, el control estadístico de procesos es algo posterior, ya que constituye la parte mecánica del proceso.

Cuando hablamos de calidad humana, hablamos de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo.

Profesionalismo no significa títulos, más bien estamos hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión.

Profesionalismo es casarse con una forma de hacer las cosas, con una profesión, como una forma de vida de cada uno de nosotros. Hay un aspecto importante en la calidad personal que es el que se refiere a la visión. La mayor parte de nuestra gente, en el país, no posee una visión personal, están en las organizaciones a la deriva, no saben a dónde van y cuando uno les pregunta que van a ser o hacer en el futuro, normalmente no lo saben. La gente piensa que es una adivinanza sobre el porvenir y no se da cuenta que el futuro está en función de esa visión que nos proponemos lograr. Cada uno de nosotros debe estar donde está, no por casualidad, sino porque en algún momento quiso estar. Las cosas buenas que uno logra en la vida no llegan por azar o por casualidad, sino porque uno mismo establece las condiciones necesarias para poder llegar.

Otro elemento relacionado con la calidad humana es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo. Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje de equipo.

En este último aspecto hay un gran cambio de paradigma en el ámbito de las organizaciones. Antes un trabajador llegaba a una organización para salir de allí, 25 ó 30 años después con una jubilación. Hoy en día no es así, sin embargo, debemos pedirle a cada trabajador que, si se va a “montar en el autobús”, se alinee con la organización, a fin de garantizar que este llegue al menos hasta donde él se baja. Dentro del proceso de formación de equipos existe el problema de nuestros paradigmas, estos afectan nuestro trabajo como equipo, por lo que debemos identificarlos y cambiarlos. Existen dos procesos diferentes de aprendizaje, por una parte está el aprendizaje de mantenimiento que permite sacar provecho a aquellos paradigmas que aún permanecen vigentes y el aprendizaje innovativo que es aquel que nos dice no sólo lo que aprendemos sino como aprender a aprender, enfrentado nuevos paradigmas.

Este último es un concepto fundamental; una organización tiene que estar preparada para aprender a aprender, ya que esa es una de las claves para la competitividad.

Cuando hablamos de calidad de procesos, hablamos de mejoramiento continuo, control estadístico y de un aspecto fundamental del elemento humano, que es la participación.

Son los trabajadores, es decir, la gente, quien hace el trabajo y quienes mejor saben cómo hacerlo, aunque probablemente casi nunca les damos la oportunidad de participar para que digan cual es la mejor manera.

Quisiera referir dos experiencias sencillas sobre este aspecto que he mencionado. La primera de ellas se refiere a un señor que trabajaba en una empresa de productos alimenticios.

Trabajaba en una línea que elaboraba productos diferentes pero con las mismas propiedades físicas. En esa línea existía un problema, cada vez que se cambiaba de producto, por el residuo del producto anterior que quedaba en las tuberías de abastecimiento de la línea. Era necesario un engorroso proceso de limpieza a fin de dejar la línea apta para producir otro tipo de producto diferente. Habían pasado muchos años con el mismo problema.

Cuando se inició un proceso de mejoramiento de la calidad y se estimuló a la gente a que diera ideas de cómo mejorar las cosas, el señor antes mencionado dijo: “yo tengo desde hace muchos años una idea para resolver el problema del producto residual en la línea”, acto seguido enumeró una serie de pasos que permitirían sacar totalmente el producto de las tuberías, de manera que no se produjera la pérdida del producto residual y se evitara el gasto de tiempo excesivo en la limpieza. Al final alguien le preguntó a ese trabajador: “por qué no nos diste esa idea antes” y él respondió: “bueno, es que a mí nunca antes me habían pedido que lo dijera, nunca me dieron autorización para que opinara al respecto y ahora que me dan la oportunidad lo hago”. Ese pequeño granito de arena del trabajador significó para la empresa un ahorro aproximado de diez mil dólares mensuales.

La falta de iniciativa del trabajador, es parte del mismo sistema. La mayoría no posee iniciativa y el que no la tenga, simplemente se queda así, pues no hay razones para tomarla.

Otro ejemplo, lo constituye el caso de una trabajadora de limpieza de una empresa de productos alimenticios envasados.

En este caso la señora se dio cuenta que ella podía hacer algo más que limpiar y entonces se dedicó a recoger las tapas que se caían de la línea de tapado de frascos. Anteriormente, cuando las tapas se caían, lo que se hacía era barrerlas y botarlas. La señora pidió que le compraran un frasco de alcohol y algodón y se dedicó a limpiar las tapas que se caían y las volvía a colocar en su sitio, a fin de que fueran utilizadas. Ese simple cambio significó un ahorro aproximado de quinientos dólares mensuales para la empresa.

Dos cosas tan sencillas generaron cambios significativos. Por esto uno piensa que si cada uno de nosotros puede dar un pequeño valor agregado, cuando veamos el todo, esa cantidad de pequeños elementos puede significar un gran valor agregado.

El mejoramiento continuo, del que hablaremos más adelante, es otro elemento fundamental de la excelencia, como también lo es la reingeniería, que implica rediseño de los procesos. Así mismo encontramos el benchmarking, que sirve como una forma de evaluar cómo está nuestra empresa con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro de un mundo global, de competencia, de luchas y de alternativas, pero también de cooperación y queremos estar comparándonos permanentemente en nuestro sector.

El benchmarking permite hacer rediseño de nuestros procesos internos. El benchmarking se refiere a las mejores prácticas del mercado, se busca a los más competitivos y los mejores en un área específica y utilizamos estos elementos para generar una guía que nos permita rediseñar nuestros procesos internos.

Un aspecto de la excelencia, que es necesario considerar, es que el cambio se hace de adentro hacia afuera, aun cuando las motivaciones vienen de afuera hacia adentro porque hay un entorno competitivo; si nosotros no respondemos adecuadamente a ese entorno y no somos capaces de enfrentarlo, el mismo nos arrojará y simplemente desapareceremos como organización; pero el cambio comienza por nosotros, de forma gradual. No podemos esperar que los seres humanos asumamos cambios de nuestros patrones de comportamiento o de conducta, de una manera radical. Los cambios de conducta se dan de manera gradual. La clave está en primero cambiar yo para que luego cambien los demás.

No podemos seguir partiendo (como lo hacen muchos gerentes), que quienes tienen que cambiar primero son los trabajadores. Un gerente que quiere que sus trabajadores cambien, primero tiene que cambiar él, y por eso decimos que el cambio es de adentro hacia afuera; no exijamos nunca a nadie que haga cambios, si nosotros no somos capaces de hacerlo. El cambio tiene que ser visto como un reto personal y ese cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal. Para dar excelencia, tiene que haber excelencia.

Otro elemento clave de la Calidad Personal, es la necesidad que tenemos, de proyectar la imagen del cambio. El cambio no se puede quedar adentro, ese cambio, esa imagen que hay que proyectar como individuo, como departamento, como organización o como empresa, debe ser expresado. ¿Por qué?. Porque todos nosotros trabajamos para un cliente y el cliente tiene expectativas respecto a nosotros; si no somos capaces de hacerle ver a él, que estamos trabajando para superar sus expectativas, el cliente simplemente nos deja. Por todo esto no solo hay que cambiar sino también proyectar la imagen del cambio. Es en este punto donde es importante el modelaje personal.

2. Innovación: El segundo elemento es la innovación, la cual según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

Como ejemplo aparece el famoso Kaysen japonés. Este paradigma del Kaysen japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida.

Cuándo se habla de “una forma de vida para todos”, Barker menciona el ejemplo de un directivo japonés que cada vez que iba pasando por los diferentes puestos de trabajo de la organización, le preguntaba a los trabajadores, ¿qué has hecho hoy para mejorar? a partir de este hecho, se generó en la gente un sentimiento de importancia hacia la mejora continua, ya que todo el mundo sabía lo que le iban a preguntar cuando se encontrara con ese ejecutivo, de manera que todos estaban pendientes de hacer cosas para que cuando les preguntaran tuvieran algo que responder. Eso hizo que la innovación se convirtiera en una forma de vida para todas las personas dentro de la organización.

¿Por qué la innovación como una forma de vida? Veamos las razones que nos llevan a ella. Primero, porque está basada en la creatividad innata, que poseemos los seres humanos como producto del uso de nuestro cerebro derecho.

Como todos tenemos ese cerebro derecho, nadie puede decir, “el mío no funciona”. Todos poseemos esta herramienta y por lo tanto no tenemos ninguna excusa para no usarlo. El problema de la creatividad es que le ponemos demasiadas barreras y cortapisas para expresarla. Esto sucede porque pensamos que si expresamos nuestras ideas, los demás van a pensar que estamos locos y eso es lo que ocurre normalmente.

Cuando uno expresa nuevas ideas, la gente piensa y dice que estamos locos. Hace cinco o seis años cuando los Consultores llegábamos a una empresa y comenzábamos a manejar todos estos nuevos conceptos, la mayoría de los Gerentes pensaban que estábamos desvariando. En esa época las palabras Reingeniería, Rediseño y Cambio Radical eran una grosería o por lo menos eran tabú.

Todas ellas significaban reducción de la nómina y desempleo, es decir, amenazas. Los paradigmas imperantes es ese momento eran totalmente distintos.

Veamos otro ejemplo: hace unos años el Fondo Monetario Internacional era una pesadilla, hoy en día muchos lo ven como una salvación, y nos preguntamos: ¿qué pasó, y ese no es el mismo Fondo Monetario Internacional, de antes?, ¿Qué cambió?, ¿Cambió el FMI?. ¡No!. Cambiaron nuestros paradigmas como país.

Muchas veces nuestro problema es que no queremos enfrentar los paradigmas imperantes y se aprende a no decir nada, porque uno siente que corre el riesgo de ser acusado de loco, de soñador, o de cualquier otra cosa.

Pienso que es necesario enfrentar los modelos que inhiben el uso de nuestra creatividad. Siempre he creído que la creatividad no requiere tanto esfuerzo para que se desarrolle, sino que más bien se requiere usar el esfuerzo para identificar los modelos mentales que la inhiben. Hacer que la gente use su creatividad es lo primero que debemos enfrentar. ¿Cuáles son esos modelos que impiden que yo diga las cosas que se me ocurren y que pienso que pueden funcionar?. Existe una gran cantidad de modelos que me lo impiden: “van a pensar que estoy loco”, “si lo digo a lo mejor se ponen bravos conmigo”, “¿y si no obtengo el puesto que quiero?”, y muchos otros que expresan nuestro deseo de quedar bien y ser aceptados. Si logramos flexibilizar o cambiar estos modelos, lograremos que la creatividad fluya con facilidad y eso nos permitirá buscar siempre la construcción de nuevas alternativas.

Es una buena práctica decirle a la gente que cuando traiga la solución de un problema específico, traiga al menos dos alternativas, ya que eso los obliga a buscar caminos diferentes de solución, para no encasillarnos en una sola forma de verlo. Pienso que cualquier persona con responsabilidad gerencial debe lograr que la gente le brinde al menos dos ideas, ya que eso los estimula a hacer un esfuerzo.

En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental y es que para poder crear nuevos productos y servicios hay que conocer las necesidades del cliente, aún cuando debemos reconocer que muchas veces no las conocemos bien, porque no les preguntamos o bien porque cuando les preguntamos, lo hacemos muy mal.

Normalmente preguntamos sobre la base de lo que el cliente conoce y no sobre la base de lo que el cliente necesita. Ambas cosas son distintas. Si a principios de siglo, el señor Henry Ford le hubiese preguntado a la gente cómo deseaba transportarse de una ciudad a otra, la gran mayoría, por no decir toda, hubiese contestado: “en una carreta tirada por caballos”.

¿Por qué esa respuesta?, porque ese era el paradigma que la gente conocía. Si Ford le hubiese preguntado a la gente: “¿tu quisieras ir de una ciudad a otra, montado en una caja que no tiene caballos y que puedes controlar con un artefacto redondo?”, ¿Qué creen ustedes que le hubiesen contestado?. “Ud. está loco”, “¿cómo una carreta sin caballos va a poder moverse?”. Las razones del rechazo a la idea podrían haber sido cosas tales como: no era movido por caballos, no había carreteras, no había bombas de gasolina y nadie sabía manejar. Era una verdadera locura proponerle a la gente una idea tan descabellada, sin embargo, si Ford se hubiese quedado allí, preguntándole a la gente cómo quería transportarse, la gente se habría limitado a decirle sólo lo que conocía.

La única manera de crear paradigmas distintos es pagando el precio de introducir nuevas ideas. Conociendo las verdaderas necesidades y agregándole nuevos atributos podemos construir nuevos productos y servicios. Si nos hubiésemos quedado en lo que la gente deseaba, todavía anduviésemos en carretas con caballos. Este es un aspecto en el que el mal uso de nuestra creatividad muchas veces nos juega una mala pasada. Ocurre porque no sabemos cuáles son las verdaderas necesidades que tenemos que satisfacer, debido a que estamos pensando en lo que la gente conoce (paradigmas existentes) y no en lo que la gente necesita (posibles nuevos paradigmas).

La innovación nos debe llevar a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, para dejar de ser seguidores crónicos y pasivos. Una organización de seguidores crónicos y pasivos nunca puede ser una organización líder; para que una organización sea líder, todos los miembros de ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Es necesario tener arraigado el sentimiento de liderazgo y éste se ejerce a todos los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, etc. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización. Por esto decimos que la innovación debería ser una forma de vida para todos.

3. Anticipación: El tercer elemento es la anticipación. Con esto estamos hablando de la organización proactiva. La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial.

El estudio de tendencias es una manera fundamental de anticipar cambios, ya que las mismas cobran cuerpo en la medida que las organizaciones actúan para reforzarlas algunas o para combatir las otras, pero el simple hecho de tomarlas en cuenta ya las convierte en elementos determinantes del proceso estratégico.

A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios en nuestros negocios de hoy en día. Por esto considero que vale la pena extenderse en el análisis de tendencias, ya que éstas implican importantes cambios de paradigma capaces de cambiar las reglas de los negocios del futuro en todos los quehaceres del mundo organizacional. (Betancourt Tang, 2002, págs. 29-41)

1.3. Funciones de la gestión

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según Domínguez Rubio, que son:

1. Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos
2. Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto
3. Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
4. Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal. (ocampo, s.f, párr.87-90)

1.4. Finalidades

Anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas. (ocampo, s.f,párr. 91 y 92)

1.5. Herramientas para la gestión

La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Eco negocios, que son:

1. Plan de negocios
2. Estructura del negocio
3. Contabilidad
4. Lista de comprobación

Plan de negocios

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

Estructura del negocio

La estructura de negocios se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y los tipos y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual sociedades, limitada y corporaciones.

Contabilidad

El uso de la contabilidad dentro de la gestión es muy importante, es por eso que el gestor, deberá tener altos conocimientos de contabilidad, para poder llevar a cabo sus funciones como gestor.

Lista de comprobación

Esta herramienta elaborada en forma de cuestionario por la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa es una guía, que sirve para ayudarle a preparar un plan de negocios completo y para determinar si sus ideas se pueden realizar, y así convertir sus sueños en realidades. (ocampo, s.f, párr. 93-98)

1.6. Control de la gestión

La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad.

La gestión debe tener un excelente control de sus funciones, debe de seguir de cerca todas las actividades que realice, para corroborar que lo que se está haciendo este bien hecho y se realice en los tiempos adecuados.

El control de la gestión se basa en tres puntos importantes:

1. Finalidad y misión de la organización, definiendo claramente sus objetivos
2. Preparación del personal para que trabaje con eficacia
3. Identificar y corregir impactos de cambios sociales. (ocampo, s.f, párr.99-101)

1.7. Niveles y estructura de la gestión

Hace muchos años que los científicos descubrieron que nuestro universo lo conforman una multitud de formas estructurales que operan en un sistema de jerarquías íntimamente ligadas.

Al extrapolar estas ideas a las mentes de las personas que configuran nuestra sociedad, vemos como las mismas van siendo asimiladas y consecuentemente se ven reflejadas en nuestra forma de proceder y organizarnos.

Recientemente, uno de estos postulados ha emergido entre las ciencias modernas: el concepto de ecosistema. En él los elementos de nuestro medio ambiente se combinan entre sí, de tal forma que cualquier cambio que se produzca en alguno de ellos, se ven afectados directamente todos y cada uno de los elementos que se estén considerando.

Esto contrasta con las ideas que se barajaban antiguamente, donde las distintas partes del medio ambiente no tenían otra relación que la simple secuencia, como una máquina.

Pongamos un ejemplo: consideremos las dos actitudes de un agricultor que desea que su granja sea rentable.

Si considera la granja como un mecanismo o instrumento de producción, realizará acciones:

1. Para aumentar las cosechas, el agricultor utilizará fertilizantes para mejorar los cultivos, y pesticidas para eliminar los insectos y las malezas que hacen peligrar la cosecha.
2. Para aumentar la productividad empleará tractores en vez de animales y mecanizará los elementos de la producción para reducir o evitar la mano de obra.

Por el contrario, si nuestro agricultor considera que su granja forma parte de un ecosistema de equilibrio compensado, comprenderá que:

1. El fertilizante se filtrará por la tierra hasta llegar a las corrientes subterráneas de agua, provocando una concentración orgánica que impedirá la oxigenación de este valioso e imprescindible líquido.

2. Esto provocará la desaparición de muchos seres vivos, y las algas y malas hierbas impedirán el paso del agua, bloqueando las corrientes naturales y afectando el drenaje de las tierras.
3. El uso indiscriminado de pesticidas hará que los insectos se vuelvan más resistentes y habrá que aumentar las dosis para eliminarlos. Estos componentes químicos entran en la cadena alimenticia que llega por último a los animales de quienes tomamos la leche.
4. Con el tiempo los seres humanos introducimos en nuestro organismo estos venenos, con resultados que afectan al sistema nervioso, comportamientos, manera de pensar etc.
5. Los tractores y otras máquinas de labranza comprimen la tierra y esta no puede drenarse con facilidad lo que afecta a las aguas subterráneas, cuya función es mejorar la calidad de los campos. También acelera el proceso por el cual los residuos de fertilizantes llegan a las vías de agua.
6. Una vez producidas estas alteraciones, todo el sistema refleja la cadena de cambios producidos y nos encontramos con un panorama totalmente distinto de cuando empezó. Y lo que es peor: la mayoría de estos cambios son incontrolables. (Rubio Domínguez, 2008, págs. 64-65)

Como todo en la vida, la organización empresarial es jerárquica, basada en niveles superiores e inferiores.

Figura.: Jerarquía de la organización



Figura 1.1. (Elaborado por autores del seminario de graduación, ocampo, s.f.)

Que la empresa está estructurada de esa manera no es solamente casualidad, trae consigo ventajas y desventajas, que se describen a continuación

Ventajas

1. Áreas de actividad y/o responsabilidad claramente definidas de quien dimanen directrices concretas.
2. Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.
3. Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.
4. En la mayoría de los casos produce un alto nivel de lealtad y cohesión.
5. Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.
6. Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.

Desventajas

1. Se puede fomentar una actitud "ellos /nosotros" que limita la formación de equipos.
2. Fomenta el aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la dirección.
3. Reduce la capacidad por parte de algunos miembros de la organización, de valorar la misma y crea barreras en la comunicación interna.
4. Limita las oportunidades de sus componentes de adquirir mayor experiencia, necesarias para la promoción dentro de la empresa a puestos de mayor y más alta responsabilidad. (ocampo, s.f, párr. 102-109)

1.8. Campo de acción

Los mercados cada vez más competitivos y más globalizados exigen por parte de las empresas una capacidad y flexibilidad muy elevada para adaptarse a los cambios rápidos. Los negocios enfrentan ciclos más cortos para la introducción de nuevos productos y servicios, así como para dar respuesta rápida, y personalizada al mercado.

La gestión empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos.

Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio. (ocampo, s.f, párr. 110 y 111)

1.9. Desafíos de la gestión

La gestión, en toda organización, requiere adecuarse al carácter del trabajo. Uno de sus objetivos principales es conducir los esfuerzos que realizan sus trabajadores en pos de los objetivos de la organización. Su éxito, por tanto, depende de su capacidad para lograr los niveles más altos de productividad, de manera que sus empleados rindan de acuerdo a sus reales potenciales de desempeño. Durante las últimas décadas, se han producido importantes cambios en el carácter del trabajo si cambios correspondientes en las modalidades de gestión.

El cambio más sobresaliente en el trabajo apunta al hecho que el trabajo manual, pilar de las empresas y organizaciones del pasado, ha dejado de ser preponderante, cediendo su importancia al trabajo no manual (trabajo intelectual o de conocimiento).

El trabajo no manual exige de modalidades de gestión radicalmente diferentes de aquellas requeridas por el trabajo manual. Pues bien, aunque el carácter del trabajo se ha modificado, la gestión sigue aplicando todavía los mismos modelos del pasado, sigue siendo un tipo de gestión diseñada para un tipo de trabajo que ya dejó de existir.

El trabajo no manual tiene, al menos, dos componentes muy diferentes. El primero, es un conocimiento técnico de especialidad. Todo trabajador no manual es un especialista en alguna disciplina. Es un trabajador de conocimiento en un área determinada. Sin embargo, hay un segundo componente que no siempre es adecuadamente reconocido y que incide de manera determinante en la efectividad alcanzada por el trabajador de conocimiento.

El trabajador de conocimiento trabaja conversando, con otros o consigo mismo. Su efectividad no sólo depende de sus conocimientos técnicos de especialidad, sino también, y de manera no menos importante, de sus competencias conversacionales genéricas.

Los resultados que obtiene no sólo remiten a sus conocimientos sino también, de manera decisiva, a la manera como conversa y a las competencias e incompetencias conversacionales que exhiba.

Como todo trabajador no manual, directivos y gerentes son agentes conversacionales. La gestión organizacional se realiza conversando y su éxito o fracaso está determinado por las competencias conversacionales de tales directivos y gerentes. Pero ello es igualmente válido si la gestión está dirigida a trabajadores manuales o no manuales. El punto que interesa destacar es que el tipo de gestión que conduce a un aumento de la productividad del trabajador no manual, produce efectos opuestos cuando se trata de trabajadores no manuales, de trabajadores de conocimiento.

Aquello que funcionaba con los trabajadores manuales, con los trabajadores no manuales muestra efectos restrictivos. Su capacidad productiva se ve inhibida. Y esto es precisamente lo que está sucediendo hoy en día y lo que se ve expresado en el reconocimiento de que estos trabajadores sólo están rindiendo al 20% de su potencial.

Para abrir nuevas modalidades de gestión es indispensable transitar desde una modalidad que llamamos "el gerente-capataz" a otra muy diferente que la literatura empresarial ha comenzado a llamar "el gerente-coach".

Se trata de dos modalidades de gestión diametralmente opuestas. La primera se funda en el miedo, la segunda es generadora de confianza. La primera le pre-establece al trabajo sus óptimos de desempeño, la segunda fija mínimos aceptables y establece desafíos abiertos.

La primera se dirige al cumplimiento de tareas, la segunda al logro de resultados. La primera se ejerce sobre las acciones del trabajador, la segunda se dirige a la disolución de aquellos obstáculos que individuos, equipos y procesos, encuentran en su desempeño. (ocampo, s.f, párr. 112-119)

1.10. Los sistemas de gestión

Hasta principio del Siglo XX el enfoque de la gestión hacia los trabajadores era excesivamente paternalista. Existía la convicción de que los trabajadores satisfechos producían mejores resultados que los descontentos.

Para conseguir esta satisfacción, los empresarios más progresistas mejoraron las condiciones tanto ambientales como motivadoras de su mano de obra, con la esperanza de verse compensados con mayores beneficios al disponer de trabajadores más eficientes o entusiastas.

Tuvieron que pasar muchos años para que se dieran cuenta de que, si bien dichos planes podrían producir resultados, en ciertas circunstancias, en vez de presentar una solución satisfactoria, el fracaso era evidente.

Posteriormente los investigadores empezaron a enfocar el asunto en dos vertientes de la gestión, conocidos como: el enfoque tradicional y el enfoque de las relaciones humanas.

Con los métodos de investigación operativa utilizados durante la segunda guerra mundial apareció un tercer enfoque, conocido como "enfoque sistemático".

A continuación se describen cada uno de los enfoques de la gestión dados por Rubio Domínguez. (ocampo, s.f, párr. 120-123)

1.10.1. El enfoque tradicional

Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. (Ocampo, s.f, párr. 124)

1.10.2. El enfoque de las relaciones humanas

Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo.

La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta. (ocampo, s.f, párr. 125)

1.10.3. El enfoque sistemático

En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Los tres tipos de gestión, tiene sus ventajas e inconvenientes, depende de usted, que escoja el que mejor se adapte a sus necesidades y expectativas. (ocampo, s.f, párr.126)

1.11. Cualidades y conocimientos de un buen gestor

La gestión se ocupa preferentemente del personal. La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia. El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, - por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionada después -, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa.

Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige.

Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige.

El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella.

Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

1. El personal debe conocer con claridad que se espera de ellos.
2. El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo.

Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.

1. El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.
2. El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.
3. El personal debe recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos. (Rubio Domínguez, 2008, pág. 18)

1.11.1. Relaciones a otros niveles superiores de la organización

Hasta ahora hemos visto los aspectos de la comunicación en los niveles bajo e intermedio de la pirámide la organización empresarial. A muchos Gerentes esta parte no les supone grandes problemas. Pero cuando tienen que tratar a otros niveles de la Dirección, como puede ser con el Director General o Presidente de la empresa es cuando creen haber identificado o descubierto las auténticas frustraciones de su trabajo.

Las comunicaciones ascendentes, entre directivos, de menor a mayor nivel, revelan toda una serie de ansiedades profesionales.

El problema en esta relación puede resultar difícil o comprometido para el Gerente, que se pone a la defensiva al tener que asumir una postura subordinada ante alguien con mayor autoridad que él.

Incluso, las relaciones entre directivos del mismo nivel pueden contener a veces un elemento competitivo que impide tratar abiertamente asuntos importantes de la empresa. Un ejemplo claro, es la función del responsable del área de recursos humanos que ante sus compañeros de la dirección, su tarea resultará – aparentemente- menos productiva que las de producción o comercial. Los programas de formación o adiestramiento para el personal parecerán una pérdida de tiempo y dinero. La realidad, como veremos más adelante, demuestran lo contrario.

Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros y tendrán a partir de ese momento más dificultad para obtener los recursos necesarios con el respaldo de la Dirección General. (Rubio Domínguez, 2008, pág. 19)

1.11.2. Consecuencias de esta relación interprofesional

Un problema muy común en las empresas que crecen con rapidez es que las cualidades que propiciaron que la empresa emergiera de su estado inicial pueden ser ahora el obstáculo principal para el completo desarrollo de su crecimiento.

El emprendedor o empresario que sobrevivió al principio por su ingenio y valentía, puede resistirse a los cambios y propiciar o provocar el principio del fin de la empresa.

Un ejemplo típico es el nacimiento, crecimiento y decadencia de Galerías Preciados S, A. Don José Fernández fundó estos grandes almacenes, luchó duramente para hacer líder en ventas hasta asegurar el crecimiento de su firma y convertirla en los almacenes de venta al “detalle” más importante de España.

Más tarde, como todos sabemos, la empresa empezó a decaer y a perder terreno con respecto a su principal competidor El Corte Inglés. La incapacidad de D. José Fernández de adaptar la empresa de su forma piramidal basada en el jefe único y absoluto a una organización diversificada con auténticos profesionales de la gestión empresarial, llevó a la empresa casi a la ruina, pese a los importantes logros alcanzados en etapas anteriores.

Aunque quiso reaccionar y puso en manos de sus hijos la responsabilidad de la gestión, incorporando a buenos profesionales con historiales académicos muy brillantes con una estructura de gestión bien preparada, su crecimiento y expansión ya estaban deteriorados, por aprovechar sus ventajas competitivas e hizo que la clientela se pasara en su totalidad a esta empresa en detrimento de Galerías Preciados.

En contraste con D. José Fernández, Don Ramón Areces, de El Corte Inglés, demostró como los modernos sistemas de gestión aplicados en su empresa aseguraba el rápido crecimiento la misma hasta convertirla en una multinacional. Pensando, planificando y estudiando el futuro de su empresa, Don Ramón Areces estableció la base de una estructura directiva que hoy sobrevive en su esencia.

Este ejemplo nos demuestra la importancia de la creatividad como parte de los recursos naturales del empresario; en otras palabras el Sr. Areces tuvo la habilidad de potenciar la estructura de su empresa teniendo en cuenta las relaciones entre los factores humanos y técnicos que la componen y le afectan. (Rubio Domínguez, 2008, págs. 19-20)

1.11.3. El empresario de éxito

Ningún ser humano está perfectamente cualificado al cien por cien para realizar tareas referidas a las relaciones con otras personas, motivarles, persuadirlos y crear oportunidades para las mismas. Los puntos que a continuación especificamos presentan el perfil que debe reunir todo empresario para alcanzar su máximo desarrollo.

1. Un empresario es ante todo alguien que trabaja activamente y tiene una ilimitada vocación por los negocios.
2. El empresario no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa.
3. Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
4. Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas.
5. El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para ejecutarlas.
6. Necesita cualidades especiales para relacionarse con otras personalidades distintas a la suya y tratar de adaptarse a las mismas para sacar el mayor partido posible.
7. Tiene que saber planificar su tiempo y saber combinar perfectamente sus recursos tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados previstos.

Comprender la importancia de las cualidades personales en la gestión de una empresa, ha propiciado la aparición de programas y cursos de formación para Directivos, impartidos por Universidades, Escuelas de Negocios, y las propias empresas que desarrollan programas formativos para sus dirigentes.

Las prioridades de estos programas son:

1. Desarrollar la agilidad mental.
2. Mantener las dotes de creatividad.
3. Reflexionar sobre la naturaleza del trabajo y el fin de la organización.
4. Permitir la evaluación periódica de los puntos fuertes y débiles del personal.
5. Potenciar las cualidades personales.
6. Examinar las relaciones internas de la organización.

Este desarrollo podrá complementarse con cursos de formación, aunque éstos nunca sustituirán del todo las experiencias personales que forman parte de la organización.

Hay que tener en cuenta las edades de los grupos de gestión, la planificación progresiva de puestos de responsabilidad y los métodos internos de evaluar y compensar la labor de gestión. (Rubio Domínguez, 2008, págs. 20-21)

1.12. Beneficios

Toda empresa o negocio solo existe si obtiene beneficios, ya que los beneficios dan a la empresa la oportunidad de crecer y desarrollarse, así pues una empresa que no obtenga beneficios tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto obtenibles como disponibles para no fracasar y como consecuencia caer en la banca rota.

A continuación se enumeran algunas caracterizaditas de los beneficios dentro de una empresa:

1. Beneficios es el resultado óptimo de una actividad empresarial, y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo.
2. Beneficio prueba la capacidad del empresario para lograr sus objetivos.

3. Beneficio actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de alcanzar buenos resultados en un medio competitivo, elevando los niveles del marketing, el diseño del producto o su distribución.
4. Todos los negocios deben su potencializar al máximo sus posibilidades año tras año y obtener el mayor beneficio posible.
5. Podría decirse que unos impuestos demasiados altos restan motivación para la eficacia a largo plazo y frena el progreso del país. (ocampo, s.f, párr. 134-138)

1.12.1. Beneficios a la sociedad

Una empresa obtendrá más beneficios si su estrategia se basa en innovación, motivación y eficacia, estos beneficios aumentan el valor de la empresa, permite la distribución más equitativa de los mismos y recompensara a quienes formen parte de ellas, accionistas, directivos, empleados...etc.

¿Por qué se necesitan recompensas?

1. Una buena empresa, permite invertir a muchos ahorradores privados.
2. Los beneficios que la empresa le da al estado, le permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios.
3. Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiamiento. (ocampo, s.f, párr. 39-41)

1.13. Clientes

Muchas de las veces se olvida que el objetivo de las actividades que realizamos es el cliente. Un empresario tiene la obligación de asegurar que se asimile correctamente la idea del cliente como objetivo, ya que una persona que trate mal al cliente se considera una falta grave y se pone en evidencia toda la empresa.

La capacidad de crecimiento de una empresa se basa en hasta donde se pueden identificar las necesidades de sus clientes y en como sustentarlas, otro punto importante, es no esperar a que el cliente valla a comprar nuestro producto, hay que salir a buscar activamente al cliente. (ocampo, s.f, párr. 142-143)

1.14. Ideas para mejorar la gestión

Para poder mejorar la gestión se recomienda que además de todo el uso tecnológico, la preocupación por las ventas, la continua revisión hacia la competencia y el apoyo del gobierno, se inculque en todo empresario y en toda persona que desee convertirse en empresario los siguientes puntos que según Juan Manuel Gómez Castillo, lo ayudaran a crecer no solo como empresario, si no como ser humano.

1. Logre una empresa triunfadora
2. Logre una empresa rápida al cambio
3. Descubra al ser más importante en su vida
4. Conviértase en un triunfador
5. Convierta sus sueños en realidad
6. Practique la ética
7. Reinvierta en su empresa
8. Aprenda a perdonar
9. Nunca enferme de éxito
10. Invierta en un bien social

Logre una empresa triunfadora

Para lograr una empresa triunfadora es necesario que:

1. El trabajador sea un triunfador
2. La empresa se incubadora de campeones.
3. Sepamos a dónde queremos ir
4. Queremos lograr

5. Para poder triunfar hay que ser ambicioso y atacar la mediocridad dejando de ser mediocre.

Logre una empresa rápida al cambio

En un futuro, el mundo empresarial va a dividirse en dos grandes grupos, las empresas rápidas al cambio y las empresas lentas al cambio.

Una empresa que aprovecha las ofertas del mercado, son las empresas más preparadas, las rápidas al cambio, y usted ¿Qué tipo de empresa quisiera tener?

Descubra al ser más importante de la vida

"El ser humano es la excelencia de la excelencia, el ser más importante de la vida somos nosotros, somos la maravilla más excelsa de la creación humana"

Conviértase en un triunfador

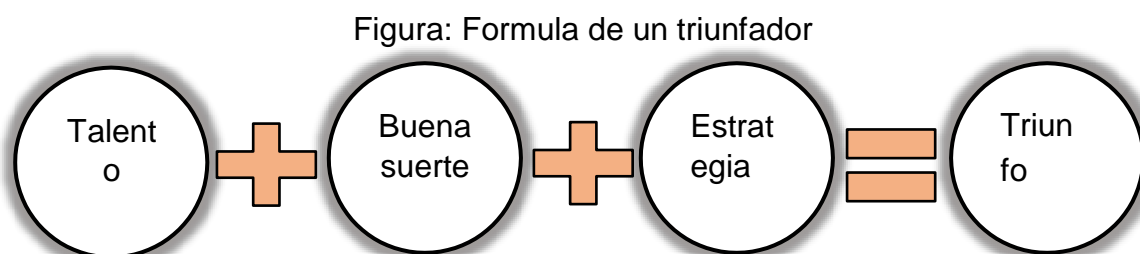


Figura 1.2. (Elaborado por autores de seminario, ocampo, s.f.)

La fórmula anterior muestra claramente los aspectos que se necesitan para poder obtener el triunfo, además hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Dedique parte de su vida a desarrollar su talento
2. La buena suerte, vála a buscarla no cae del cielo
3. Convierta los obstáculos en retos
4. Sea interesado

5. Convierta su empresa en ganadora
6. Busque un jefe con experiencia, ya que esta siempre es necesaria
7. Utilice bien el tiempo, 50% para resolver problemas y el otro 50% para crearlos

Convierta sus sueños en realidad

"El secreto de ser siempre joven, es no dejar de soñar, ya que a través de los sueños pueden forjar las grandes realizaciones, el resultado de los triunfos es la realización de los sueños"

Practique la ética

La ética es la base de todo, si no tenemos ética no podremos llegar a ningún lado, o bien si llegamos lo suficientemente alto, caeremos repentinamente, porque no contamos con los cimientos adecuados.

Reinvierta en su empresa

Si queremos que nuestra empresa crezca, debemos de reinvertir en ella, ya que al aumentar nuestro capital de inversión. Nuestras ganancias aumentan.

Aprenda a perdonar

Aprenda a perdonar como una madre perdona a un hijo, ya que si libera su espíritu vera como aumenta su capacidad productiva.

Nunca enferme de éxito

1. No se vulva soberbio
2. Sea humilde
3. Sea grato
4. Sea agradecido

Si ponemos en práctica estos puntos, podemos ganarnos el respeto y la admiración de nuestros seguidores y así estarán con nosotros por gusto y no por miedo.

Invierta en un bien social

Invertir un en bien social, lo hará ganar más seguidores y por ende tendrá mayor satisfacción personal, mejor productividad. (ocampo, s.f, párr. 144-157)

Capítulo II: Cuadro de mando integral (CMI)

Los orígenes del cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el David Norton Institute, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de David Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología - se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación. (SN, sf, párr.1 y 2)

2.1. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balance Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta Control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa en diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan con su los resultados definidos en su plan estratégico.

Los profesores de la Harvard business school, R. Kaplan y D. Norton crearon el CMI herramienta que considera que el éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como: la calidad de servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal, o las infraestructuras.

Esta puede usarse en cualquier dimensión organizacional, ya sea en conjunto de la empresa, o un pequeño equipo de trabajo. De su desarrollo posterior pudo deducirse que, no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores. (SN, 2007, párr. 1 y 2)

2.2. Diferencia con otras herramientas de Business Intelligence

El cuadro de mando integral se diferencia de otras herramientas de business intelligence, como los sistemas de soporte a la decisión (DSS) o los sistemas de información ejecutiva (EIS), en que está más orientados al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información.

Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas de business intelligence más enfocadas a la dirección departamental. El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico). Una vez que lo han construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI. (SN, 2007, párr. 3)

Figura Jerarquía de los modelos



Figura 2.3. (SN, 2007, párr. 3)

2.3. Tipos de cuadros de mando

Ahora que sabemos que es un CMI, aquí veremos dos tipos. A la hora de elaborar un cuadro de mando muchos son los criterios que pueden entremezclarse, en función de la empresa, del sector económico en el que lleva a cabo su actividad mercantil, la duración del ejercicio fiscal etc.

2.3.1. Cuadro de mando operativo (CMO)

Es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida.

Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos. (SN, 2007, párr.4)

2.3.2. Cuadro de mando integral (CMI)

Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas.

1. financiera
2. cliente
3. proceso interno.
4. aprendizaje/crecimiento. (SN, 2007,párr. 5)

2.3.2.1. *Perspectiva financiera*

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. (SN, 2007, párr. 6)

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes.

No puede aplicarse el mismo objetivo financiero, a una planta de fabricación de productos que a un laboratorio de investigación o a una oficina de ingeniería que debe presentar una media de 10 ofertas para conseguir un solo pedido de clientes. No puede olvidarse que los objetivos deben estar integrados y equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos generales.

De la definición de los distintos tipos de producto se derivan, no solamente los indicadores que deben definir los objetivos financieros de la empresa, sino las decisiones a tomar para cada situación, las cuales pueden llegar hasta el abandono definitivo del producto y la urgencia con la que debe llevarse a cabo dicha renuncia. (Hatre, sf, pág. 13)

2.3.2.2. *Perspectiva del cliente*

¿Qué esperan ellos de la empresa? El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros. (SN, 2007, párr. 7)

Con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar nuestra cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación.

Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones. Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

Una vez conocido nuestro cliente o clientes, interesa determinar cuales son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción. Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

Pues bien, todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador. En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un Cuadro de Mando Integral coherente y equilibrado.

Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia. (Hatre, sf, pág. 15 y 16)

2.3.2.3. Perspectiva interna

En qué podemos diferenciarnos y destacarnos de la competencia? Los procesos de la empresa deben considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores. La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes.

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes.

El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gastos. (SN, 2007, párr. 8)

Calidad del producto significa plena satisfacción del cliente, por lo que, descontados los aspectos externos contenidos en la perspectiva anterior, hemos de considerar los que se refieren al cumplimiento exacto de los requisitos previamente establecidos, durante el proceso o procesos de fabricación o de prestación del servicio.

Dicho cumplimiento ha de tener en cuenta la perfección de todas las operaciones de transformación, el suministro de las materias primas adecuadas, la elección de los proveedores convenientes, la manipulación correcta de los materiales, su almacenamiento en condiciones apropiadas y la utilización de los procedimientos de operación y control más favorables para la impecable expedición del producto. No deberían olvidarse conceptos tales como los de investigación e innovación, la utilización de tecnología pertinente, la repetitividad de los procesos y la trazabilidad de los materiales, así como la utilización de sistemas de control precisos y calibrados.

Al considerar el coste de los procesos en su totalidad debe tenerse en cuenta la dificultad e incluso la imposibilidad de establecer el coste mínimo de operación, el cual, lógicamente, debe tender a cero. Por ello, los indicadores del CMI referentes a esta perspectiva deben mantenerse en continua revisión, a fin de aprovechar los perfeccionamientos obtenidos en los procesos propios de mejora continua y en los avances tecnológicos documentados en el exterior. (Hatre, sf, pág. 17)

2.3.2.4. Aprendizaje y crecimiento

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se reportan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. (SN, 2007, párr. 9)

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado.

La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión. Consideraremos como indicadores a contabilizar los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. (Hatre, sf, pág. 18 y 19)

Figura: Indicadores



Figura 2.4. (SN, 2007, párr. 10)

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias". Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta. No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio.

El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. (SN, 2007, párr. 10-12)

2.4. Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral

1. La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
2. Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
3. Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

4. Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones. (SN, 2007, párr. 13 y 14)

2.5. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral

1. Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
2. Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
3. Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
4. Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil. (SN, 2007, párr. 15 y 16)

Capítulo III: La confección del cuadro de mando integral

Hasta el momento hemos podido establecer las bases para la confección de un CMI hemos descrito la construcción de indicadores financieros agrupados en cuatro perspectivas.

Para la elaboración un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudaran a lograr los objetivos que se han propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte de planear cada paso que la empresa va a dar para obtener resultados estratégicos deseados. (Hatre, sf, pág. 26)

3.1. Planificación

La diferencia entre un sistema tradicional de índices de gestión, como puede ser el Tableau de bord y el CMI consiste en la forma en la que se seleccionan los indicadores, por lo que es importante planificar esta operación y acopiar la información necesaria y suficiente con el fin de que, por parte de la dirección, pueda ser definido con claridad el modelo de negocio sin que la falta o incorrección de los datos aportados den lugar a la aparición de fallos apreciables en esta decisión tan esencial.

El proceso de planificación siempre es más importante que los documentos resultantes, y tiene que introducir en la organización esquemas de transformación, convirtiéndola en una organización que gestiona, que fija metas, que está en disposición de aprender permanentemente (de rectificar el rumbo en la medida en que aparezcan nuevos datos).

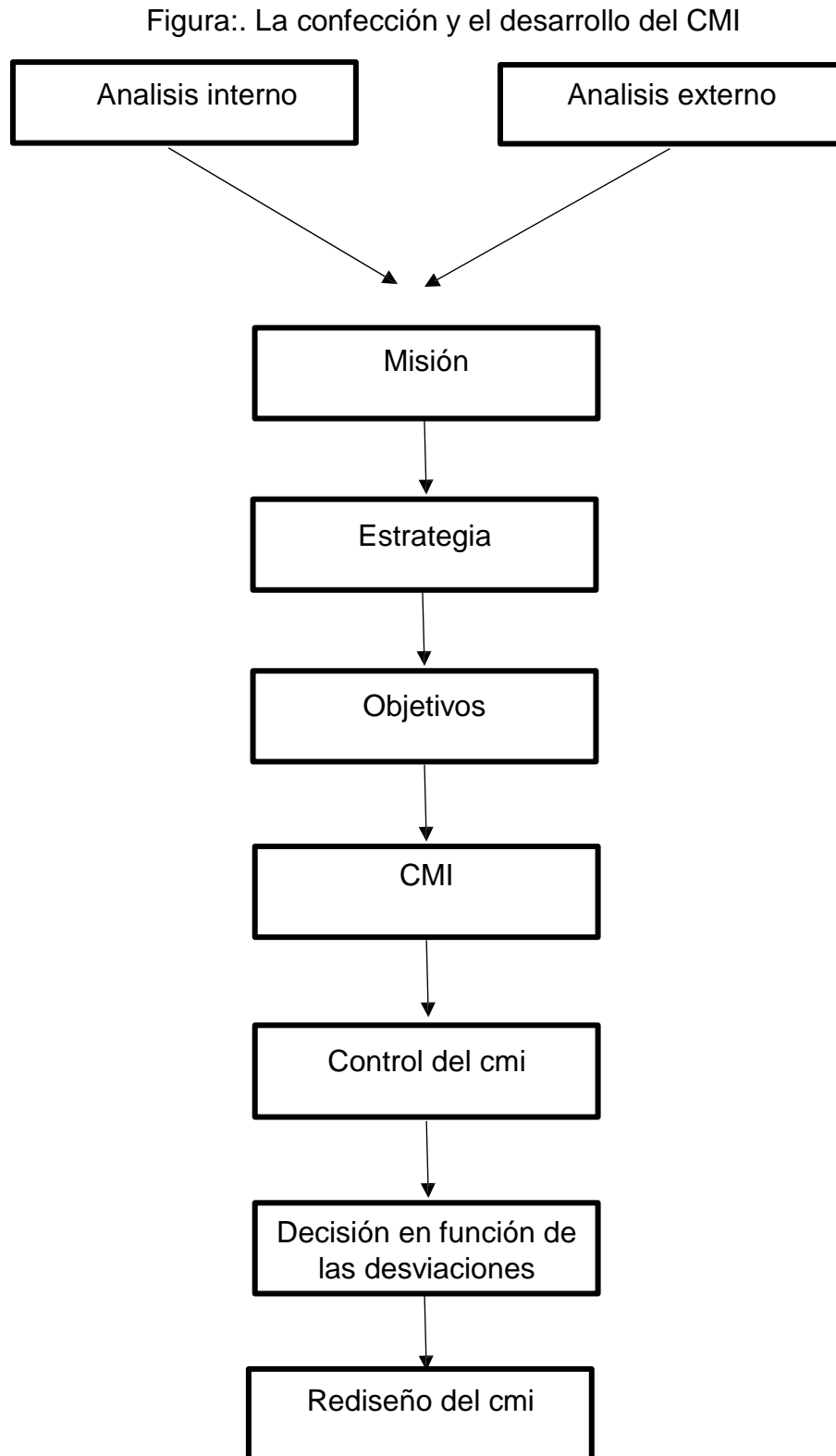


Figura 3.5. (Elaborado por autores de seminario (Hatre, sf, pág. 28)

Por lo tanto, la primera operación que es necesario acometer, es la de un estudio riguroso y pormenorizado de las circunstancias internas y externas de la organización, con el fin de conformar el escenario, a corto y a medio plazo, en el que va a tener que desenvolverse la compañía.

Como en toda puesta en marcha de un sistema o modelo de gestión que pretenda ser eficaz, desde el inicio debe plantearse el protagonismo, o al menos el respaldo, de la más alta dirección basado en el convencimiento de que la implantación del CMI no es un asunto ni técnico ni económico solamente sino preferentemente empresarial y de negocio. Si la dirección no está completamente convencida de las posibilidades de éxito de esta iniciativa, no merece la pena que se gaste ni un solo euro, ni ocupe un solo minuto de su tiempo en su implantación.

De esta forma, además, se posibilita la segunda premisa que es el convencimiento de la dirección ejecutiva a todos los niveles, para lo cual habrá que programar actividades de formación y mentalización sobre el CMI dirigidas a todos aquéllos que vayan a desempeñar un papel de desarrollo, decisión o control sobre los objetivos que se señalen.

En primer lugar la dirección ha de tomar la decisión de cuál ha de ser la unidad operativa sobre la que se aplique el CMI. Existen variadas opiniones sobre el tema en las que se sopesa como alternativa, la de realizar una experiencia piloto en alguna sección, antes de su implantación generalizada a la totalidad de la organización, pero existe el evidente peligro de que no se llegue a culminar el experimento por falta de un compromiso firme de la dirección, ya que la aplicación parcial puede estar ocultando una falta de confianza en el método o un escaso interés en modificar los métodos tradicionales de gestión.

La aplicación del CMI a la organización en su conjunto, considerada como una unidad de negocio, tiene la señalada ventaja de conducirnos a la definición de una estrategia universal para toda la compañía, definida por indicadores que afectan a la actuación de todas las personas y que puede ser desglosada mediante un desarrollo en cascada de objetivos parciales cuyo cumplimiento de lugar al logro de los objetivos corporativos que interpretan con fidelidad la estrategia total.

La planificación debe establecer las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo de negocio que se desea desarrollar y cuales han de ser la líneas básicas de actuación para conseguirlo. Por ello, y previamente a la enunciación de la estrategia, será necesario hacer un recuento de las posibilidades ofrecidas por el mercado y de las capacidades de la empresa para aprovecharlas, mediante un acopio de datos relevantes que tendrá que guardar un ponderado equilibrio entre el exceso de información y la insuficiencia de antecedentes. (Hatre, sf, págs. 28-30)

3.2. Recopilación de información

No será necesario realizar actividades extraordinarias para el acopio de la información suficiente, porque una gran parte ya estará disponible en los archivos de la empresa. Informes anuales de resultados, datos operativos de interés, estudios del mercado y de las entidades competidoras, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, conocimiento de sus expectativas, información sobre el coste de los recursos y del dinero y cuantas otras informaciones se consideren interesantes, pueden formar el acervo disponible para la toma de decisiones.

No hay que olvidar que se trata de expresar la estrategia en un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro puntos de vista de la gestión, por lo que los datos correspondientes a dichas perspectivas han de ser considerados como prioritarios. Índices referentes a los beneficios y al valor añadido, a los clientes, su clasificación y sus necesidades, datos operativos de los procesos de producción y servicio, y referencias a las capacidades del personal y a la gestión del conocimiento, ocuparán una atención preferente en el acopio de información.

Con relación al análisis interno habrá que incorporar los hechos referentes a los proyectos propios en marcha o de futuro, el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, así como los informes procedentes de los sistemas de participación si los hubiera, las consideraciones referentes a la vinculación del personal con los pasados objetivos de la empresa, su grado de motivación, la capacidad de liderazgo de la dirección demostrada hasta el momento y la mayor o menor repercusión de las actividades de los agentes sindicales.

Una buena práctica consiste en la realización de un examen DAFO de la organización considerando mediante reuniones de equipos creativos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que puedan detectarse, cuyo análisis podrá utilizarse para establecer las bases de una estrategia correctora o de aprovechamiento.

El análisis externo debe realizar una síntesis de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (análisis PEST) de la región o país, la existencia de organismos oficiales y privados que puedan prestar colaboración económica, administrativa, científica o técnica, las condiciones geográficas del entorno y las noticias sobre los avances profesionales y nuevas tecnologías relativas a la actividad desarrollada por la organización. (Hatre, sf, pág. 30 y 31)

3.3. Definición de la estrategia

La estrategia debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización. Últimamente se ha puesto de moda realizar declaraciones de misión, visión y valores de la empresa que intentan desarrollar la política pero que no siempre garantizan la condición anterior.

Si el Cuadro de Mando Integral ha sido definido como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, la dirección debe estar bien preparada para establecer los principios del éxito económico, sin olvidar aquellos efectos laterales que contribuyen a alcanzarlo y que ya producen de por sí resultados beneficiosos a las partes interesadas.

Se podría establecer un esquema de las relaciones de vinculación entre las cuatro perspectivas que desarrolla el principio de causa-efecto anteriormente descrito y viene a suponer el auténtico motor del modelo de negocio.

Figura: esquema de vinculación de las perspectiva.

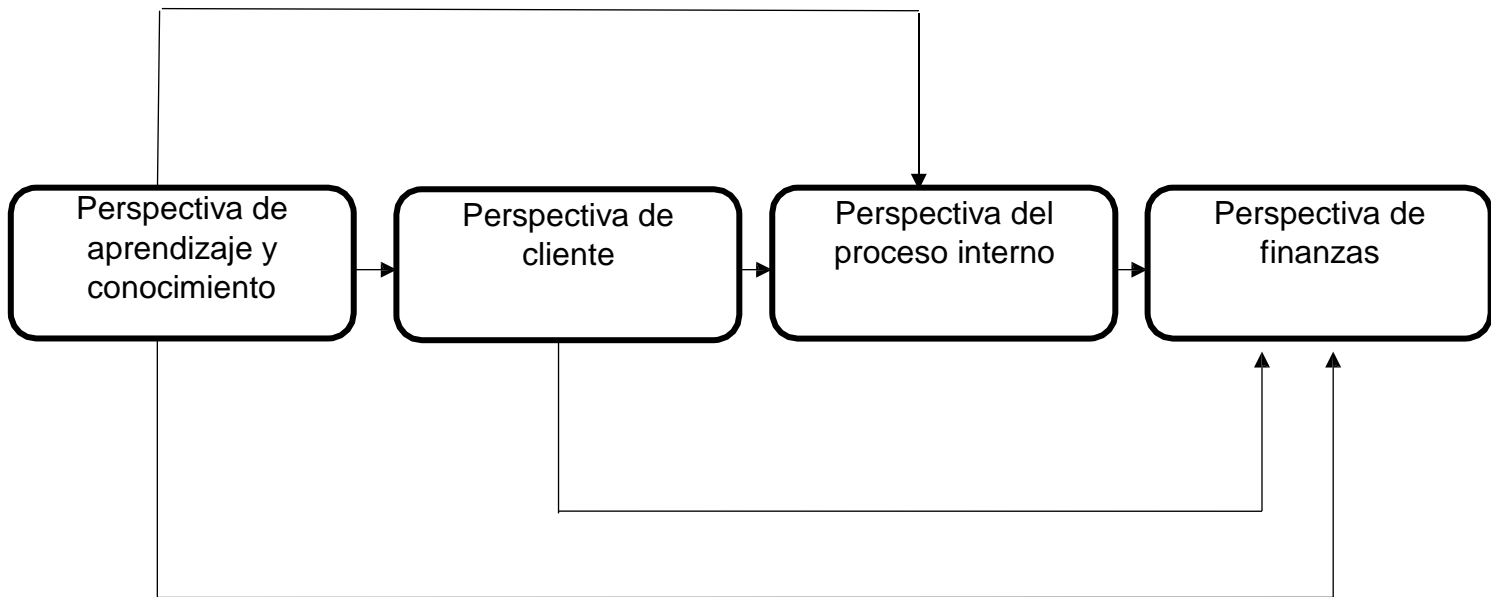


Figura 3.6 (Elaborado por autores de seminario, Hatre, sf, pág. 28)

Lo que significa que, situadas las perspectivas en la secuencia de izquierda a derecha descrita en la figura, cada una de ellas va favoreciendo el cumplimiento de las perspectivas que se encuentran más a su derecha, independientemente que el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva ya produzca de por sí beneficios independientes. Esto puede verse considerando que el crecimiento humano de los empleados, considerado como un objetivo de la primera perspectiva, ya genera una considerable satisfacción en el personal, además de contribuir de forma importante a mejorar los resultados económicos.

Esta es la razón de que todas las perspectivas, y no solamente las financieras, deban formar parte de la estrategia de la organización.

Los indicadores no financieros suelen denominarse indicadores avanzados porque van por delante de la rentabilidad, o sea, que si se obtiene en ellos una buena respuesta, es de esperar que se alcancen unos buenos resultados económicos.

No debe quedar duda alguna acerca del protagonismo que debe asumir la alta dirección en la definición de la estrategia, promoviendo y liberando equipos creativos de directivos en reuniones de tipo brainstorming y determinando las líneas principales de progreso a corto plazo y en los tres horizontes de futuro a 2, 5 y 10 años vista.

Por último, se valorará si el marco es estático o dinámico realizando los correspondientes y apropiados análisis de riesgo y contrastando las capacidades de la empresa con las oportunidades del entorno, a fin de comprobar si las primeras son suficientes o deben complementarse con nuevas incorporaciones o el desarrollo de una adecuada labor formativa. (Hatre, sf, págs. 31-33)

3.4. Determinación de indicadores

Puesto que los indicadores van agrupados en diversas perspectivas de gestión, primero habrá que elegir el número e identificación de las mismas. La literatura y su aplicación corriente por parte de empresas consultoras han acreditado las cuatro perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, pero aunque son las más comunes y aplicables a un gran número de empresas no suponen un modelo inalterable que haya de seguirse obligatoriamente.

Hay que pensar que los organismos de la Administración y las entidades sin ánimo de lucro no pueden orientar su modelo de gestión hacia la obtención de beneficios, aunque las estimaciones acerca del coste de los servicios deben ser consideradas con la debida importancia. Igualmente, en aquellas empresas que introducen sus productos o servicios en el mercado a través de potentes redes de distribuidores, la gestión de cara a éstos puede aconsejar que se les dedique una perspectiva individualizada.

El desglose de la estrategia puede dar lugar a los denominados objetivos corporativos que pueden considerarse como finalistas, en el sentido de que los esfuerzos para cumplirlos se realizan a través de los demás objetivos y son medidos por la totalidad de indicadores, los cuales serán un medio para alcanzar unos buenos resultados en la gestión y además nos están anunciando tal eventualidad.

Para facilitar la transformación de la estrategia en indicadores puede ser conveniente transformarla primero en objetivos corporativos y que éstos den lugar a uno o varios indicadores mediáticos para cada una de las perspectivas.

La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Es el caso en que se opta por fijar un indicador del número de visitas realizadas a los posibles clientes, porque sabemos que esto hace aumentar el volumen de las ventas.

Un cuadro de mando integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos. Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Aunque lo más probable es que el equipo confeccionador del CMI tenga claro cuáles deben ser los indicadores una vez definida con claridad la estrategia general, se pueden también seleccionar los más adecuados de entre unas listas tipo similares a las siguientes.

Indicadores financieros.- La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son

Tabla 3.1.

Indicadores financieros

| Beneficio neto | Beneficio por empleado | Beneficio por acción |
|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| Dividendo por acción | PER | Rentabilidad del activo |
| Cash Flow | ROE | Cotización de la acción |
| Dividendos | ROI | Ingresos/productos nuevos |
| Calificación crediticia | Índice de solvencia | Índice de liquidez |
| Facturación | Deuda a corto | Deuda total |
| Capital circulante | Inventario | Rotación de inventario |

(Hatre, sf, pág. 34)

Indicadores de clientes.- Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

Tabla.3.2.

Indicadores de clientes

| Nº de clientes | Cuota de mercado | Precio con la competencia |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Fidelización de clientes | Satisfacción de clientes | Nº de quejas y reclamaciones |
| Clientes perdidos | Coste garantías | Coste asistencia técnica |
| Auditorías de producto | Pedidos/ofertas | Nuevos clientes |
| Ventas por cliente | Beneficio por cliente | Visitas por cliente |
| Contratos fijos | Nº de delegaciones | Nº distribuidores |
| Productos nuevos/año | Ranking en el mercado | Clientes por rapel |

(Hatre, sf, pág. 35)

Indicadores de proceso interno.- Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

Tabla 3.3.

Indicadores de proceso interno

| Producción neta | Porcentaje de rechazos | Coste por producto |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Índices de mantenimiento | de Edad media de máquinas | Valor de stocks intermedios |
| Nº patentes/año | Nº suministradores | Rechazos a proveedores |
| Sistema certificado | Productos certificados | Cumplimiento auditorías |
| Evaluación desperdicios | Coste de transporte | Colaboraciones Universidad |
| Tiempos muertos | Índice cambios útiles | Lote económico fabricación |
| Índice de frecuencia | Índice de gravedad | Auditorías medioambientales |

(Hatre, sf, pág. 35)

Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

Tabla.3.4.

Indicadores de aprendizaje y crecimiento

| Coste de la formación | Índices calidad formación | Absentismo |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Nº círculos calidad | Nº sugerencias/empleado | Valoración de las mejoras |
| Mandos por empleado | Índices de polivalencia | Índices de comunicación |
| Tasa de abandonos | Edad del personal | Satisfacción de empleados |
| Premios de vinculación | Coste de las ayudas | Actividades extra-empresa |
| Índice de huelgas | Expedientes laborales | Actas de la Inspección |
| Empleados accionistas | Índice de incentivos | Horas extraordinarias |

(Hatre, sf, pág. 35)

La selección definitiva de los indicadores que han de formar el cuadro de mando puede ayudarse mediante el estudio crítico de los inicialmente elegidos, de acuerdo con un cuadro de evaluación que pueda someterse a los agentes interesados. De esta forma y, mediante el tratamiento estadístico de múltiples valoraciones individuales o grupales, puede alcanzarse un consenso sobre los indicadores finalmente escogidos por la organización. (Hatre, sf, págs. 33-36)

3.5. Conformación del CMI

Independientemente de la vinculación con la estrategia, obtenida de las valoraciones reflejadas por el cuadro anterior, la conexión de los indicadores seleccionados con los principios corporativos, que son los que intentan reflejar más claramente la citada estrategia presente y futura de la organización, debe realizarse con el máximo rigor con objeto de que la dirección adquiera el completo convencimiento de su adecuación para lograr el éxito y eficacia de las acciones que de dichos índices se derivan.

La gestión de calidad total suministra una herramienta precisa para este tipo de vinculaciones, como puede ser el QFD o Despliegue de la Función Calidad, puesta en marcha en Mitsubishi por el profesor Yoki Akao de la Universidad de Tamagawa, en la década de los 70, para poder desarrollar mejores diseños en mucho menor tiempo que la competencia.

Se trata de relacionar los “Qué” con los “Cómos” mediante una matriz que pueda ser analizada y valorada por los componentes de un grupo de trabajo. En este caso particular, los “Qué” serían los principios corporativos que definen la estrategia y los “Cómos” los indicadores que forman parte del CMI.

La conformación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión no debe limitarse al establecimiento del cuadro de indicadores y a su publicidad entre los responsables de su cumplimentación, ya que más que una simple herramienta, el CMI supone un auténtico sistema de gestión que debe estar reflejado en el correspondiente Manual, el cual ha de contener la descripción detallada de las siguientes acciones:

1. Métodos de medida de los indicadores
2. Responsabilidad de la medición
3. Plazos en que deben ser cumplimentados
4. Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores
5. Asignación de los recursos necesarios
6. Vinculación con los incentivos personales

Ya se ha determinado anteriormente la necesidad de que la estrategia enunciada alcance al ámbito global de las actuaciones de la organización y por ello los indicadores deben regir la actividad de la totalidad del personal. Dado que no siempre es posible abarcar con el CMI las orientaciones para dirigir las actividades de todos los empleados, deben diseñarse cuadros para su aplicación en cascada en las distintas unidades de negocio de forma que pudieran llegar, incluso, a nivel individual.

Algunos autores recomiendan la confección de una ficha por cada indicador en la que puedan quedar reflejados la perspectiva a la que pertenece, el o los responsables de la cumplimentación, una descripción detallada del objetivo, su fórmula de cálculo, las fuentes de los datos y su calidad, así como las acciones a desarrollar para conseguir la cumplimentación del índice en las mejores condiciones de eficiencia. (Hatre, sf, págs. 37,39 y 40)

Capítulo IV: Desarrollo del CMI

El desarrollo de un CMI debe empezar por un dialogo activo entre el director general de la unidad de negocios y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio que identificara el papel de la unidad de negocio en la empresa. (Hatre, sf, pág. 40)

4.1. Comunicación

Suele afirmarse que una vez que se ha comunicado el CMI las órdenes ya están dadas. O sea, que la simple comunicación por parte de la dirección de los indicadores que forman un Cuadro de Mando Integral, da lugar a que los componentes de la organización dispongan de un completo programa de actuación con directrices claras para el futuro.

Por ello deberá ponerse un especial cuidado en la presentación del cuadro, ya que no se trata simplemente de unas frases más o menos afortunadas para definir la política de calidad de la empresa, como las que pueden ubicarse en las páginas iniciales de un sistema de calidad, sino que el CMI encierra un auténtico sistema de gestión, con su despliegue de objetivos concretos, sus responsabilidades de actuación y control y su asignación adecuada de recursos.

Decía el filósofo suizo Henri-Frederic Amiel que “la conducta de cada hombre es un sermón sin palabras con el que continuamente predica a los demás” y ésta será la pauta que ha de seguir la dirección para enfrentar la comunicación del sistema. La dirección debe hacerse visible en la vanguardia de la acción, a fin de que el personal y los directivos entiendan claramente y sin ningún tipo de equívocos que el CMI va a ser el instrumento principal mediante el que la empresa va a ser sentenciada por el mercado y por el que, además, serán enjuiciadas las actividades de los grupos y de las personas.

A menudo los directivos y los empleados conocen y están de acuerdo con la estrategia, pero cada uno la interpreta a su manera, aplicando sus propios criterios e intereses al desarrollo de unos objetivos tal vez insuficientemente explicados, lo que obligará a la dirección a diseñar y ejecutar un auténtico y completo sistema de presentación inicial y de comunicación continua, con el fin de que la visión de la estrategia se desenvuelva de una forma consensuada y conjunta.

La comunicación ha de ser precedida de una oportuna mentalización y ésta se consigue mediante una campaña de marketing interno basado en la formación. La instrucción de las personas no solamente transmite conocimientos sino que activa conductas. Un enfoque formativo sobre una herramienta novedosa, como puede ser el CMI, ayudará a que se produzca un alineamiento de los empleados tras las perspectivas estratégicas que han sido enunciadas, desarrollará la capacidad de los individuos hacia la mejora y servirá para articular una serie de objetivos secundarios que desmenucen la estrategia en porciones que puedan ser cumplidas individualmente.

Una adaptación de un cuadro de comunicación citado por Kaplan y Norton, nos daría una actuación comunicadora de acuerdo con el esquema siguiente:

Tabla 4.5.

Cuadro de comunicación

Vehículos de comunicación

| Grupos de comunicación | Presentación | Comunicación personal | Informes | Reuniones |
|--------------------------|------------------|-----------------------|------------|----------------------|
| Directivos | Inicial y previa | Frecuente | Mensual | Mensual |
| Mandos superiores | Inicial | Esporádica | Mensual | Mensual |
| Grupo de control del CMI | Inicial y previa | Frecuente | Mensual | Trimestral |
| Mandos directivos | Inicial | - | Trimestral | Inicial y fin de año |
| Empleados | Inicial | - | semestral | Fin de año |

(Hatre, sf, pág. 41)

La presentación del CMI ha de ser intensiva pero adaptada al lenguaje de quienes han de recibirla, teniendo en cuenta que son muchas veces los empleados de base los que más pueden hacer por el desarrollo de la estrategia. En las empresas de servicios se olvida con frecuencia que los clientes suelen estar atendidos por los empleados peor pagados, los de menor formación y que se encuentran, además, muy alejados de los niveles directivos en donde se enuncian los principios estratégicos y los objetivos. (Hatre, sf, págs. 41-43)

4.2. La presentación de los indicadores

En principio un indicador es una cifra representativa de una magnitud. Es el resultado de una medida expresada en términos matemáticos y es necesario que así sea, ya que como dijo Lord Kelvin, “cuando no puede expresarse con números, lo que se sabe sobre una cuestión es escaso e insatisfactorio”. Esto significa que un indicador no siempre tendrá una plena significación para todo el personal de la organización por lo que será necesario hacer una presentación adecuada de cada uno de ellos, en relación con los agentes cuya actuación tiene influencia sobre su cumplimiento.

Dado que una imagen vale más que mil palabras, ha de procurarse que los indicadores estén enunciados mediante gráficos de sencilla interpretación, los cuales pueden reflejar, no solamente el valor de partida y la meta a conseguir, sino la evolución histórica del índice y el desglose del avance en los diversos períodos de tiempo que componen el plazo final.

Un objetivo no se consigue porque sí, ni un indicador mejora sin ninguna aportación por parte de quienes son sus responsables. Cada indicador deberá complementarse con un plan de acción para conseguirlo, mediante la planificación de las siguientes actividades:

1. Desarrollo de acciones preconcebidas
2. inversiones en estructuras o equipos
3. formación y mentalización del personal
4. implantación de grupos participativos para la mejora
5. rediseño de operaciones por grupos propios
6. asistencia técnica del exterior

Además, las acciones programadas deben desarrollarse de acuerdo con una secuencia adecuada y controlable en lo que se refiere al tiempo y a la utilización de recursos, como si de un proyecto cualquiera se tratase.

Para la realización de este control resulta conveniente la utilización de modelos habituales como pueden ser los diagramas del tipo PERT o cronogramas como el diagrama de Gantt. (Hatre, sf, pág. 43 y 45)

4.3. Política de incentivos

La vinculación de los incentivos personales con la cumplimentación de objetivos ha sido, desde hace mucho tiempo, materia de discusión. La focalización del interés de las personas en la consecución de unas metas particulares puede dar lugar a efectos perniciosos, insolidaridad entre los departamentos y los individuos y olvido manifiesto de los intereses generales de la organización.

La ocurrencia de sucesos que inciden desfavorablemente en la posibilidad de poder alcanzar un objetivo, pero cuya responsabilidad recae en la dirección o en causas ajenas al esfuerzo desarrollado por los empleados sujetos a un incentivo personal, da lugar a situaciones inconvenientes, tanto si las personas se quedan injustamente privadas del estímulo económico, como si la dirección considera los imponderables acaecidos y decide mantenerlo.

Por ello es necesario ponderar con detalle, las posibles implicaciones, e incluso aberraciones, que pueden derivarse de la vinculación del cumplimiento del nivel asignado a un indicador determinado, con un incentivo económico personal.

Una vez consideradas las posibles implicaciones negativas, no habrá razones para no establecer premios retributivos en relación con el cumplimiento de objetivos, si bien habrá que seleccionar con cuidado el sistema elegido y su vinculación con la estrategia, porque si no, podemos estar deseando que pase A pero recompensando que ocurra B.

Un sencillo vistazo a la pirámide de necesidades de Winston nos llevará a la conclusión de que los estímulos económicos no tienen excesiva importancia más que cuando el individuo no tiene cubiertas unas necesidades mínimas de supervivencia y confort, lo que conduce a la reflexión de que, en la mayor parte de los casos, el mayor acicate no debe estar basado en motivos pecuniarios, sino en los sentimientos de pertenencia y de contribución de los componentes de la organización a una estrategia o un proyecto que puede ser conseguido de forma conjunta.

La pertenencia a los objetivos de un Cuadro de Mando Integral no puede lograrse sin una participación activa de todos los agentes en la definición de la estrategia o en, al menos, un consenso respecto a las metas a conseguir y los niveles a alcanzar para las mismas. Es preciso desarrollar previamente la creencia de que las personas tienen unos valores que deben ser puestos de manifiesto, acrecentados y reconocidos por la organización, con el fin de que puedan ser aportados en su totalidad al éxito del programa.

A menudo, empresarios o directivos que aseguran no tener confianza en las actuaciones de sus empleados, delegan en ellos, consciente o inconscientemente, funciones fundamental para la supervivencia de la empresa, como puede ser la atención a los clientes o el manejo de costosísimos equipos de cuyo buen funcionamiento puede depender el resultado económico de la entidad. Si, de antemano, tomasen la decisión de confiar en las personas que emplean, se lo comunicasen a ellos y procurasen aumentar esa confianza mejorando la información, la motivación y los conocimientos, contribuirían a derribar ese muro de cristal que aísla con frecuencia a personas muy próximas y conseguirían aumentar la satisfacción de sus objetivos económicos como consecuencia del mayor bienestar psicológico de sus asalariados.

La contribución auténtica y sincera de los empleados no puede lograrse con métodos coercitivos ni disciplinarios. En primer lugar, es preciso determinar el ámbito de dicha contribución, ya que la mayoría de las veces se exige simplemente una prestación física o de muy reducido componente intelectual. “Con que mande uno es suficiente”, “con que piense uno es suficiente”, suelen ser frases manidas en gran número de organizaciones y en todo caso, ideas arraigadas que se piensan mucho más que lo que se dicen.

En segundo lugar, no se puede esperar la contribución de los empleados si no se han desarrollado los cauces para que ésta se produzca. Además de la implantación de sistemas de participación individuales y colectivos, es necesario establecer un ambiente de libertad psicológica que induzca a que la mejora continua sea conseguida por todos y con una notable intensidad. (Hatre, sf, págs. 46-48)

4.4. Cumplimentación del programa

La cumplimentación de las acciones necesarias para completar el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se manifiesta de dos vertientes bien diferenciadas. Una de ellas se refiere a la cumplimentación de cada uno de los objetivos y la otra a la coordinación de todas las acciones y resultados alcanzados, no solamente en los indicadores de cada perspectiva, sino en las cuatro perspectivas con el fin de asegurar que se está progresando en el sentido de la estrategia seleccionada.

Para la comprobación de las acciones que conducen a cada uno de los objetivos elegidos se puede recurrir a cualquiera de las herramientas de control utilizadas en la gestión. En el caso del cronograma utilizado anteriormente, la verificación de las acciones y los plazos planificados podría adoptar la siguiente forma:

La coordinación del cumplimiento de indicadores a fin de avanzar en el desarrollo de la estrategia señalada, debe hacerlo la más alta dirección o, al menos, alguien que esté supervisado por ella. Se tendrán en cuenta los objetivos corporativos y se intentará estimar el progreso hacia su consecución, programando acciones correctoras adicionales cuando se detecte un apreciable desequilibrio entre las perspectivas estratégicas.

En caso de insuficiencia en el logro de algunos indicadores de las perspectivas no financieras, puede existir el peligro de conformarse con el cumplimiento de los indicadores financieros, ante la errónea conclusión de que: “si los resultados económicos van bien, lo demás puede esperar” ya que ningún futuro puede esperarse de una organización cuyos clientes estén insatisfechos, sus procesos internos no alcancen suficiente nivel o no se consigan los objetivos de aprendizaje y conocimiento. (Hatre, sf, págs. 48-50)

4.5. La aplicación continuada

Un Cuadro de Mando Integral no es una herramienta temporal ni desechable al cabo de un cierto tiempo, ya que sigue proporcionando ventajas permanentes a la gestión de la empresa incluso en el caso de que se adopte un modelo de gestión determinado o el vigente sea sustituido por otro más moderno o más completo.

De hecho, el Cuadro de Mando Integral está compuesto por indicadores y los indicadores han sido utilizados tradicionalmente al objeto de planificar y controlar la administración de las compañías de negocio, con independencia de los modelos o sistemas de gestión adoptados en las mismas.

Esto es así porque el CMI no representa en sí mismo una metodología específica de gestión, sino que su base fundamental se encuentra en la clarificación y apreciación de la estrategia y su correcta traducción en un conjunto coherente de indicadores. Si la empresa desarrolla un modelo normalizado del tipo ISO 9001 deberá establecer una estrategia y realizar una evaluación de sus procesos y de la satisfacción de los clientes.

Pues bien, el CMI le obliga, además, a planificar y controlar sus resultados económicos y sus procesos de aprendizaje y crecimiento y a considerar la Política, no como unas frases brillantes ubicadas en una página cualquiera de su Manual de calidad, sino a que ésta sea el timón que dirija el progreso de la organización.

Si posteriormente la empresa decide afrontar la aplicación de un modelo de excelencia del tipo del de la EFQM, la implantación anterior del CMI le facilitará enormemente el trabajo, dado que los modelos no son contradictorios sino complementarios y, al igual que lo ocurrido con el sistema ISO 9001, la estrategia no se encontrará perdida entre la definición de unos criterios de Liderazgo y de Política, sino que se convertirá en el eje principal de la gestión.

La aplicación continuada del CMI consigue su consolidación como herramienta aceptada por todos y esto redundará en su enriquecimiento al dar lugar a otros cuadros parciales en las distintas unidades de negocio, pudiendo extender la vinculación con la estrategia general de las políticas particulares de los departamentos e incluso de los objetivos personales de los empleados.

Versiones parciales del CMI pueden ampliarse a aspectos específicos de la gestión, como puede ser el modelo informático o los sistemas de control de calidad, gestión económica o política de inversiones. Kaplan y Norton aseguran que el 78 por ciento de las compañías no modifican sus presupuestos a lo largo del ejercicio contable. “Puede que el mundo cambie, pero no cambian sus presupuestos” y por otra parte, sin una definición clara de la estrategia puede resultar equivocada la decisión sobre una inversión determinada.

La utilización habitual del CMI constituye, además, la base de la planificación a largo plazo de la empresa, proporcionando datos fiables para su definición, aportando a la organización seguridad para enfrentar confiadamente las situaciones de futuro (se dice que el CMI acostumbra a la gente a adivinar el futuro) y aportando una experiencia inestimable al correcto planteamiento de las coyunturas venideras. (Hatre, sf, pág. 50 y 51)

4.6. Factores que aseguran el fracaso

Si el desarrollo del Cuadro de Mando integral se afronta como una técnica más, dará el mismo resultado que los sistemas que anteriormente se han aplicado como una técnica más. Cuando, reciente la aparición del Modelo Europeo de Excelencia, intentábamos exponer las ventajas de su aplicación, ya nos referíamos al hecho de que se trataba de una nueva herramienta que podría producir rechazo entre algunos directivos bien intencionados que habían sido sometidos con anterioridad al impacto propagandístico de otras muchas herramientas anteriores, que con el tiempo se iban olvidando y pasando al ámbito de la obsolescencia. Nuestro consejo era que cada directivo dedicase un tiempo limitado al conocimiento de las técnicas ofertadas y con su buen criterio determinase si su aplicación, o al menos su filosofía, podrían resultarle útiles, total o parcialmente.

De esa forma, las organizaciones iban poniéndose al día respecto a las modernas directrices de la gestión y absorbiendo las posibles ventajas, una tras otra, de aquéllas que les pudiesen parecer más adecuadas y convenientes, de manera que cuando se decidiesen a aplicar una herramienta nueva lo harían sobre el acervo acumulado de los modelos que la habían precedido. La alternativa a esta forma de actuar sería, despreciar todas las nuevas versiones de los modelos de gestión, con la simple excusa de que en poco tiempo serían sustituidos por otros más modernos. Esta actitud asegura con toda certeza que nunca se cambiará el sistema, el cual, tarde o temprano quedará anticuado sin remedio.

Las diversas experiencias documentadas señalan los distintos factores que pueden abocar al fracaso de la puesta en marcha del CMI.

1. La definición de la estrategia y la selección de los indicadores no se considera una acción prioritaria, ni se dedican a ello los mejores recursos y personas.
2. La dirección no se involucra en el proceso de implantación aunque haya sido quien dio la orden para ello porque “es lo que está de moda”.
3. Se confía la definición e implantación del Cuadro de Mando Integral a un consultor, sin que la dirección se involucre en la definición ni el control de los indicadores.

4. Se asigna la configuración del contenido del CMI a algún departamento de gestión económica, sin participación activa del resto de la organización.
5. Los indicadores se redactan de forma muy general y no resultan útiles para definir una estrategia de progreso. - Se forma un equipo para la puesta en marcha del CMI a iniciativa de un mando entusiasta y la dirección "autoriza" el comienzo de las actividades pero no las respalda.
6. El comienzo se desarrolla de forma vehemente, pero no se aplica la debida perseverancia al percibir que la actividad se prolonga en el tiempo.

Para prevenir las consecuencias de una incorrecta implantación debe asumirse, desde el principio, que el CMI no es algo trivial y que requiere una actuación tenaz y prolongada, aunque va a producir un ahorro considerable en el control de la gestión.

La dirección debe tener muy claro, desde el principio, que es lo que espera obtener del CMI y si está dispuesta a modificar, de forma permanente, no solamente los indicadores utilizados hasta el momento, sino también el método para establecerlos, el interés por controlarlos e incluso la especificación de su estrategia como paradigma de progreso.

La estrategia es un concepto esencialmente empresarial y de negocio, por lo tanto, el CMI debe estar supervisado íntima y profundamente por la dirección.

Cualquier tipo de delegación que obstruya esta proximidad no puede redundar más que en un equívoco el cual resultará difícil corregir posteriormente. (Hatre, sf, págs. 51-53)

Conclusiones

El CMI ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros. Para la confección de un CMI se parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que da la organización para lograr los objetivos deseados.

A través de esta investigación pudimos comprender la importancia que tiene el cuadro de mando integral ya que no busca controlar, ni aspira sólo a coordinar planes de acción. Al obligar a realizar un esclarecimiento de la estrategia, pretende ser también un sistema de comunicación; al descender en cascada sus objetivos también será un sistema de asignación de responsabilidades; y al representar en qué medida inciden entre sí sus distintas perspectivas será un instrumento de aprendizaje organizativo.

Los aspectos metodológicos en los cuales se basa la presente investigación es bibliográfico o documental, método empleado deductivo, recolectamos datos a través de la lectura y la analizamos para plantear la teoría más importante de un cuadro de mando integral encontrada de sitios web.

Las técnicas de investigación aplicadas fueron las aprendidas en las clases de metodología de la investigación e investigación aplicada tales como la documentación de fuentes bibliográficas, la aplicación de las normas APA de Javeriano, redacción de lectura.

Con este seminario de graduación se pretende que sea provechosa para la comunidad universitaria y empresarial en cuanto al conocimiento de las técnicas del cuadro de mando integral como técnica para la gestión empresarial.

Bibliografía

Betancourt Tang,. (2002). *gestion estrategica* (tercera ed.). porlamar: eumed.net.

Hatre, A. F. (sf). *indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. asturias: IDEPA.

Ocampo, a. o. (s.f.). *monografias.com*. de

<http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial2.shtml#ixzz4Irsnwrqb>

Rubio Dominguez. (2008). *introducción a la gestion empresarial* (I.E. empresarial ed.). Madrid, España.

SN. (2007). *sinnexus*. de

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

SN. (sf de sf de sf). *inteligencia de negocios*. de [www..idensa.com/balance-scorecard/34-introduccion-al-cuadro-de-mando-integral.html](http://www.idensa.com/balance-scorecard/34-introduccion-al-cuadro-de-mando-integral.html)