

## LA IMPORTANCIA DE LOS TABLEROS DE CONTROL

Jack Fleitman

Conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o balanced scorecard.

La mayoría de las empresas grandes lo utilizan para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa

El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas.

Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua.

Lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas.

El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

Facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etcétera, requeridos para competir con éxito.

Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas.

Los objetivos en el tablero de control se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo general y la estrategia de la empresa.

**Los objetivos principales del tablero de control son:**

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

El tablero de control cuando de un “sistema de indicadores” pasa a ser un “sistema de administración”, es cuando aporta sus máximos beneficios.

La parte más complicada es generar los indicadores útiles de cada área y proceso que permitan medir objetivamente el logro de los objetivos y metas.

El fin primordial de emplear normas e indicadores es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la administración y operación de la empresa.

La “norma” es la mejor práctica en el ramo: el nivel deseado de rendimiento y el “indicador” es el nivel real de rendimiento obtenido.

La diferencia entre lo deseado y lo real es lo que origina una causa que son los factores que ocasionan la variación respecto de la norma de rendimiento que puede ser favorable o desfavorable y un efecto que es el impacto de la variación de los resultados esperados.

Lo que se busca es explorar diferentes alternativas para derivar las causas y efectos propios a los hallazgos y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.

Conocer los hallazgos a tiempo puede ser trascendente para tomar decisiones oportunas.

El grupo de evaluación deberá definir los indicadores que se usarán durante la etapa de ejecución.

La comparación entre los indicadores reales y las normas de rendimiento establecidas es la base para detectar hallazgos. Hay que medir lo vital y no lo trivial.

### **Características que debe reunir un indicador**

- Objetividad en los indicadores cualitativos.
- Precisión en los indicadores cuantitativos.
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Que sea relevante para la toma de decisiones.
- Lógico, factible, fácil de medir e interpretar.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Aceptado por los responsables, directivos y/o funcionarios de la empresa.
- Comparable con empresas del mismo giro.

### **Formulación de los indicadores**

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados.
- Estar acordados mediante un proceso participativo.
- Formulación mediante el método deductivo.
- Implantación por el método inductivo. Validación a través del establecimiento de normas de comportamiento de lo que se está midiendo.

### **Las mediciones que se pueden obtener con la implantación de un tablero de control son las siguientes:**

- Medidas externas relacionadas a clientes, proveedores, inversionistas y entes financieros.
- Medidas de desempeño interno relacionadas con las áreas, los procesos de negocio y los recursos de la empresa.
- Medidas de control interno.
- Medidas que reflejan los resultados históricos e indicadores relacionados con el futuro a corto, mediano y largo plazo.

**Las preguntas que se hacen al efectuar una medición son:**

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
- ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

**Los indicadores deben posibilitar la medición de:**

- El cumplimiento de los objetivos generales.
- El cumplimiento de los objetivos específicos en actividades, programas, proyectos y áreas.
- Las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La contribución al logro de los objetivos estratégicos por área.
- La eficiencia, eficacia y economía en el uso y manejo de los recursos de la empresa.
- La productividad y el nivel de desempeño del personal.
- El cumplimiento de los estándares de servicio.
- La efectividad en el desarrollo de los procesos.
- El alcance de las acciones y la identificación de desviaciones.
- El grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- El grado de satisfacción, calidad, valores y efectos que percibe el cliente de la empresa.
- El posicionamiento e influencia en el mercado.
- Procesos clave y de apoyo.
- El logro de las estrategias.
- La rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Se deben diseñar indicadores que reflejen el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas.

Cada indicador debe de tener metas y acciones definidas para alcanzarlas.

Se deben utilizar exclusivamente los indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y facilitar el proceso de monitoreo.

El alineamiento estratégico es un proceso continuo de vinculación entre los diferentes factores y elementos que intervienen en una empresa hacia la estrategia de organización y orientado a generar una visión y misión común de todos los integrantes.

Se divide en cuatro etapas: funcional, sincronización o alineamiento horizontal, cascadeo, despliegue o alineamiento vertical e integración, que se tienen que vincular en un orden lógico para integrar la estrategia de organización.

La definición de indicadores clave de desempeño (KPI's) y la integración de planes, programas y metas son piezas fundamentales en el alineamiento vertical y horizontal.

El alineamiento horizontal tiene que ver con la sincronización de esfuerzos a lo largo de los procesos clave; significa sincronizar los procesos de la cadena de valor (procesos internos) y los externos (cadena de suministro) hacia la consecución de la estrategia y satisfacción de todos los actores, clientes, empleados, proveedores, directivos y accionistas.

En resumen es sincronizar el funcionamiento de todos los procesos clave y de apoyo que trabajan conjuntamente para crear valor.

El alineamiento vertical es la conexión entre la estrategia de creación de valor y la actividad diaria de todos los integrantes de la empresa.

Se debe involucrar a todos los integrantes hacia el logro de metas de valor común.

El alineamiento vertical sucede después de que los procesos internos están sincronizados a través de los objetivos y metas de los procesos y las áreas.

Después de que el alineamiento horizontal de las áreas y procesos es implantado, se está en la posibilidad de desarrollar los tableros de control en todos los niveles de la organización.

Se pretende que el tablero de control sea un instrumento que le sirva a las empresas para el proceso de alineamiento de las desviaciones que se presentan del enfoque y rumbo planeado por la empresa.

A través de las mediciones se crea un sistema de información que permite detectar inmediatamente las desviaciones a las metas o la estrategia planteada.

### **Procedimiento para implantar un tablero de control**

- Elaborar un diagnóstico estratégico integral.
- Desarrollar el plan estratégico estableciendo criterios de medición e indicadores.
- Capacitar a toda la empresa acerca de la estrategia, objetivo, funcionamiento y beneficios del tablero de control.

- Alinear horizontal y verticalmente los objetivos de las diferentes áreas dentro de la empresa.
- Enfocar a los directivos y sus colaboradores hacia los objetivos estratégicos a través de sistemas de evaluación del desempeño.
- Alinear los sistemas de compensación, reconocimientos e incentivos con el desempeño en la realización de la estrategia.
- Alinear los procesos de planeación, ejecución y presupuestas, con el tablero de control.
- Utilizar matrices de contribución crítica para alinear y priorizar Kpi's de procesos.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de suministro.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de valor.
- Realizar un cascadeo de alineamiento multinivel.

### **Beneficios**

- Determina la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión y misión de la empresa.
- Proporciona una metodología para alinear vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias de toda la empresa.
- Planifica y establece objetivos, metas e indicadores.
- Une vertical y horizontalmente, los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.
- Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- Vincula los resultados de la ejecución con los sistemas de evaluación del desempeño.
- Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- Proporciona información para el control estratégico y operacional.
- Mejora la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional y de calidad
- Fomenta el cambio en la empresa.
- Facilita el consenso y compromiso en el equipo de dirección.
- Mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas.

En resumen el tablero de control sirve para alinear y realinear horizontal y verticalmente la ejecución de la estrategia y encauzar a la empresa hacia los resultados proyectados.

Es la mejor herramienta para los socios y los ejecutivos de alta dirección para mejorar los resultados de la empresa.

También es útil y funcional en todas las dependencias y entidades de la administración pública.

Libro evaluación integral para implantar modelos de calidad 2010 de Jack Fleitman

[www.ciemsamx.com](http://www.ciemsamx.com)

jack@fleitman.net