



BSC: Revisión por la dirección

La ISO 9001: 2000 Sistema para la Gestión de la Calidad, establece con bastante claridad el rol que debe cumplir la gerencia en la revisión de la eficacia y eficiencia del sistema, ese mismo planteamiento es aplicable a la revisión del Plan Estratégico y del BSC:

"La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el BSC de la organización, para asegurar su continua consistencia, adecuación y eficacia. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el BSC, incluyendo la visión y las hipótesis que sustentan la estrategia".¹

La información de entrada para evaluar la eficiencia y la eficacia del BSC debería considerar tanto a los clientes, como a los accionistas y al personal de la organización y debería incluir²

- el estado y los resultados de los objetivos y de las iniciativas para lograr esos objetivos,
- los resultados de las revisiones estratégicas en otros niveles de la organización,
- los informes sobre la retroalimentación de la satisfacción de las partes interesadas: clientes, personal, etc.
- los factores relacionados con el mercado tales como la tecnología, la investigación y el desarrollo y el desempeño de los competidores,
- los resultados de actividades de estudios comparativos (benchmarking),
- el desempeño de los proveedores,
- las nuevas oportunidades y amenazas,
- los efectos financieros de las actividades relacionadas con la estrategia definida, y
- otros factores que puedan tener impacto en la organización, tales como las condiciones financieras, sociales o ambientales y cambios legales o reglamentarios pertinentes.

Mediante la revisión por la dirección del BSC, los resultados pueden ser utilizados como elementos de entrada para nuevas estrategias o iniciativas. La alta dirección puede utilizar este proceso como una poderosa herramienta para la identificación de oportunidades para la mejora de desempeño de la organización. Las fechas de las revisiones debería facilitar la provisión oportuna de los datos sobre los indicadores. Los resultados deberían comunicarse para demostrar al personal de la organización cómo el proceso

¹ 5.6 Revisión por la dirección 5.6.1 Generalidades ISO 9001:2000

² 5.6.2 Información para la revisión ISO 9004:2000



de revisión por la dirección conduce a nuevos objetivos que beneficiarán a la organización.

Los siguientes son ejemplos de resultados adicionales que sirven para aumentar la eficiencia

- indicadores de desempeño para procesos y productos
- objetivos de mejora del desempeño para la organización,
- valoración de la idoneidad de la estructura y de los recursos de la organización,
- estrategias e iniciativas de mercadotecnia (marketing), productos y satisfacción del cliente y otras partes interesadas,
- prevención de pérdidas y planes de atenuación de riesgos identificados, e
- información para la planificación de necesidades futuras de la organización.

Los informes sobre indicadores deberían ser suficientes para proveer las tendencias y facilitar la evaluación del propio proceso, con el fin de asegurarse de su eficacia continua y del aporte de valor a la organización.³

Orientaciones de cómo proceder.⁴

La alta dirección de su empresa debería revisar el BSC de forma regular; una frecuencia anual podría ser aceptable para un BSC establecido y eficaz. Allí se estén implementando cambios, podrían ser necesarios periodos de revisión más frecuentes. Las personas que participen en las revisiones deberían ser capaces de aportar y emprender acciones en función de los resultados.

Debería adoptarse un enfoque consistente de la revisión del BSC. Se podrían considerar las siguientes acciones:

- la relevancia de la Visión, la propuesta de valor y los objetivos a las necesidades actuales,
- cómo está funcionando el BSC y si los objetivos financieros y de clientes están siendo cumplidos,
- análisis del desempeño de la perspectiva desde los procesos,
- problemas de formación y acciones emprendidas,

³ 5.6.3 Resultados de la revisión (ISO 9004:2000)

⁴ (N067-ISO 9001:2000 para la Pequeña Empresa)



- retroalimentación del cliente, incluidas sus quejas,
- informes de las revisiones en cada uno de los niveles hasta donde se haya extendido el BSC,
- áreas de mejora/cambios necesarios; y
- acciones pendientes de revisiones anteriores.

Cada problema debería ser tratado por separado cuando se presente. Si espera usted a la próxima revisión por la dirección para ocuparse de una queja de la clientela, pudiera ser que ya no le quedasen clientes. La finalidad de la revisión por la dirección es la de ver si los mismos problemas vuelven a presentarse, si la acción emprendida es la apropiada y si los clientes están satisfechos.

Debería usted apartarse de los problemas concretos y adoptar una visión general de su estrategia por medio del BSC para ver si éste es:

- idóneo – ¿Sigue siendo acorde con su finalidad?
- adecuado – ¿Sigue siendo suficiente?
- eficaz – ¿Sigue logrando los resultados deseados?

La alta dirección tiene que analizar tendencias importantes de los indicadores y decidir sobre ellas. No pierda el tiempo durante la revisión por la dirección discutiendo una y otra vez problemas relativamente insignificantes. La revisión por la dirección será más útil si examina cuidadosamente los Cuadros de Mando de cada una de las hipótesis que sustentan la estrategia, para obtener una visión clara, en vez de limitarse a revisar el cumplimiento de objetivos por cada una de las áreas de la empresa.

El análisis de datos sobre los indicadores, debería igualmente incluirse en la revisión por la dirección. Podría considerarse importante detectar:

- • necesidades de formación del capital del Recurso Humano
- • problemas de proveedores y competidores
- • necesidades y mantenimiento de equipos, y



- el ambiente de trabajo (Capital Organizacional) y la infraestructura (Capital de la Información).
- Nuevas necesidades de presupuesto.

Identificando los asuntos que corresponden a estos encabezados, y dependiendo del resultado de la revisión, podría ser capaz de revisar y de desarrollar más sus propias iniciativas estratégicas con vista a actividades futuras.

Por ejemplo, a medida que se logran mejoras y se eliminan los problemas, surge la oportunidad de que usted revise la naturaleza y el nivel de sus objetivos, indicadores y metas. ¿Siguen siendo esenciales o puede modificarse algunos indicadores o adaptando otros, dado que la causa del problema ha sido resuelta? Si se descubriera que la tasa de quejas estuviera creciendo, debe tomarse una decisión para examinar los motivos y fijar los objetivos apropiados.

El método de llevar a cabo la revisión debería adaptarse a sus prácticas empresariales y podría consistir en:

- reuniones formales cara a cara con una agenda, actas y puntos de actuación formalmente identificados,
- una variante de lo anterior mediante tele conferencia, o enlace vía Internet, o
- revisiones parciales en varios niveles dentro de una organización.

Es necesario conservar registros que traten todos los puntos de la revisión, junto con cualquier acción que vaya a emprenderse y las fechas establecidas.

También tiene que llegar a tomar algunas decisiones como consecuencia de la revisión e implementarlas. Esto no significa que en cada revisión sea necesario tomar decisiones. Lo que quiere decir es que cuando las iniciativas estén justificadas, es necesario que usted decida cómo las implementará, en función de los recursos disponibles.