



**“Tener buenos indicadores no hace rico a nadie, tomar mejores decisiones sí”**  
Robert Kaplan

Muchas organizaciones se sienten muy bien, porque han logrado establecer un conjunto de indicadores en diferentes perspectivas, inclusive están alcanzando resultados sobresalientes.

Los que han seguido nuestros artículos entienden porqué es cierta la frase que encabeza este artículo, no obstante tenemos que insistir sobre el tema, porque estamos seguros que a muy corto plazo muchas organizaciones estarán desencantados con su sistema de indicadores. El BSC o cuadro de mando integral, es más que un nuevo conjunto de indicadores, es un nuevo sistema para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias.

La mayoría de las empresas que implantan esos indicadores para medir el desempeño de su personal, pronto caen en cuenta que la mayoría de las mediciones no están alineadas con la estrategia. Lo único que han hecho es reducir costos, mejoras en la calidad, tiempos de respuesta, todos elementos para el corto plazo, pero realmente no están identificando los procesos realmente estratégicos de la organización que deben ser medidos, aquellos que deben ejecutarse excepcionalmente bien.

*“La gerencia, como los pilotos, necesita utilizar todo un conjunto de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y de su desempeño para poder verificar y controlar su viaje hacia excelentes resultados”*, nos recuerda Kaplan.

Los objetivos e indicadores que requiere la gerencia, son aquellos que se derivan de la visión y la estrategia de la organización, para poder medir la forma en que se crea valor para sus clientes y en la forma en como se aprovechan las habilidades esenciales y las competencias distintivas de la empresa, ya sea que provengan del capital humano, del capital de la información o del capital organizacional. Estas mediciones son más que tener buenos indicadores, deben ser un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de gestión en una relación causa efecto.

Un conjunto de indicadores integrados en un cuadro de mando, logra su mayor impacto cuando permite tomar mejores decisiones, y permite conducir la empresa al cambio que esta requiere. Un indicador no solo debe servir para revisar los resultados de la actuación pasada, sino poder verificar si se están dando los pasos correctos para el logro de su visión y sus estrategias. Las desviaciones de los resultados planeados deben



servir para que la gente se cuestione si esos resultados siguen siendo deseables, así como la validez de los métodos utilizados para alcanzar los objetivos, y si es necesario hacer las correcciones en los métodos, para poner a la empresa en la dirección correcta. El verdadero poder del BSC aparece cuando el sistema de indicadores se convierte en un sistema de gestión. Es cuanto podemos convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

Algunos piensan que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento de las personas y para evaluar el desempeño, de ahí que muchos modelos son desarrollados bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos. Ya eso lo habíamos advertido cuando publicamos el artículo “Tenga Cuidado con el **Balanced Scorecard**”, en Octubre del 2003. Los indicadores deben ser utilizados como un sistema de comunicación, de información y sobre todo de formación, y no como un sistema de control. De suerte una empresa internacional en donde con dolor pudimos ver la aplicación del BSC como sistema de evaluación del desempeño, a esta fecha abandonó la idea.

El tener tan solo indicadores es similar a lo que dijimos en nuestro artículo “El Conflicto de la Calidad”, en donde advertimos sobre la problemática en que se encuentran las empresas que adoptan metodologías aisladas de mejoramiento como el Seis Sigma y el Lean Manufacturing. Más que gestionar las operaciones existentes de una forma eficiente y consistente, las empresas deben aprender a gestionar con éxito la habilidad para desarrollar productos, administrar los clientes actuales y adquirir nuevas categorías de clientes etc.

*“Nuestra experiencia es que los mejores Cuadros de Mando, son algo más que una colección de indicadores críticos”. “El CMI ha de incorporar una serie de relaciones causa-efecto, entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y la retroalimentación que describe la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia”. R Kaplan.*

Debemos seguir insistiendo que el cuadro de mando tendrá utilidad si permite a la gerencia tomar mejores decisiones con respecto a la estrategia que ha propuesto para su empresa.

Mayor información sobre el tema en [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com)

Sus comentarios a [kaizen@grupokaizen.com](mailto:kaizen@grupokaizen.com) son bienvenidos.



## Grupo Kaizen S.A.

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios

