

**REPUBLICA ARGENTINA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN**



**Última Actualización: Noviembre 2006**

**HACIA UN NUEVO ENFOQUE DEL TABLERO DE  
COMANDO  
QUE SUPERE LAS LIMITACIONES  
DEL BALANCED SCORECARD**

**Por: Miguel Blázquez(\*)**

(\*) Blazquez Miguel: Lic y Mter en administración – Investigador, Docente y autor de varias publicaciones.

Mas información ver: [www.blazquezmiguel.com.ar](http://www.blazquezmiguel.com.ar)

## **Mensaje a los lectores:**

Al igual que con el texto Metodología de Reportes Gerenciales ORDENAR y después de casi tres años de investigación y práctica hoy nos volvemos a comunicar con los lectores con este libro **el libro on-line** al que hemos denominado “Hacia un Nuevo Tablero de Comando que supere las limitaciones del BSC”

Somos los primeros interesados en ponernos a vuestra disposición para cualquier tipo de colaboración sobre el tema, desde aplicaciones en empresas, desarrollo de casos para uso académico y/o proyectos de trabajos finales a partir de la propuesta desarrollada.

Esperando que el presente libro pueda ser de utilidad, desearíamos conocer su impresión sobre el mismo comunicándose con nosotros a: [mab@eco.unc.edu.ar](mailto:mab@eco.unc.edu.ar). Si desea conocer otras publicaciones, como la mencionada más arriba, podrá encontrar mayor información en [www.blazquezmiguel.com.ar](http://www.blazquezmiguel.com.ar)

## **Reconocimientos**

Comenzar el trabajo haciendo un reconocimiento no es una mera formalidad sino una verdadera confesión de parte. Teniendo en cuenta que cada uno de los miembros del Instituto de Administración ha realizado significativos aportes desde sus distintas especialidades de la Administración, y en particular al equipo de Investigadores en la especialidad del Control de Gestión y Sistemas de Información en la que tengo la satisfacción de pertenecer como Director de Proyectos desde hace varios años.

No fueron pocas las modificaciones realizadas del trabajo original, sin embargo, no todas las observaciones recibidas terminaron en coincidencias, por lo que quedan liberados los colegas mencionados de cualquier observación crítica que se pueda realizar.

Otro “frente de batalla” fue el estilo desarrollado, más cerca siempre de la polémica que de la rigidez en el cumplimiento de formas coloquiales, por lo que asumo total responsabilidad en la terminología utilizada y justifico el valor de la misma en la necesidad de comprender que el conocimiento se construye en el debate franco, abierto y acalorado.

Si después de leer el artículo quedaran más preguntas que respuestas, el cometido propuesto estará cumplido, porque son esas preguntas las que permitirán ir modificando, precisando y ampliando el presente libro.

Este texto se fue conformando en un proceso de construcción y práctica permanente que se inició en el año 2002 y finalizó tres años más tarde planteándose las siguientes etapas:

- a. El Valor de la Imagen y la Rentabilidad en la Gestión de la Empresa
- b. Características y evolución del Tablero de Comando hasta el Balanced Scorecard
- c. Hacia un Nuevo Concepto y Aplicación del Tablero de Comando

En la primera etapa se realizó una revisión teórica de la finalidad de las organizaciones de acuerdo a su evolución histórica y teniendo en cuenta el contexto en que deben operar. El lector podrá disentir sobre la propuesta realizada, pero lo que debe quedar perfectamente establecido es que todo Tablero de Comando debe responder en su esencia a la finalidad de

las organizaciones y su debate no puede “disolverse” en la tecnología de gestión por más novedosa que ella sea.

La segunda etapa se caracteriza por hacer una revisión histórica del Tablero de Comando tratando de observar cierto comportamiento en función de los diferentes paradigmas que se han dado en las organizaciones. Dentro de ello se hace un especial análisis del Balanced Scorecard atento a la vigencia actual que el mencionado instrumento ha adquirido.

La tercer y última etapa está referida a un Nuevo Concepto y Aplicación del Tablero de Comando, que trata de superar las limitaciones observadas en los puntos anteriores. Creemos que es de vital importancia destacar “los nuevos conceptos” porque son en definitiva el principal motivo que da origen al nuevo instrumento. De esta manera también pretende diferenciarse de las “nuevas tecnologías” que inundan el mercado actual y que no siempre están debidamente fundamentadas.

Desde la demanda también se debe reconocer que las empresas siempre están “deseosas” de encontrar soluciones rápidas a problemas que muchas veces tienen larga data y que se expresan en un conjunto de síntomas comunes que por “extraña casualidad” las nuevas tecnologías se hacen eco de la misma. Advirtiendo las diferencias, se lo puede comparar con las múltiples enfermedades que en la mayoría de los casos se exteriorizan en aumento de temperatura del cuerpo y que no se solucionan simplemente con analgésicos. Es así como el propio Bernardo Kliksberg (autor argentino de reconocimiento internacional) plantea que la Administración se caracteriza por sus estudios topográficos, más asociados a la descripción de la superficie que al análisis de sus causas.

Los niveles de gerenciamiento sólo se podrán jerarquizar si se comienza con una actitud crítica en cada uno de los problemas planteados como así también en la búsqueda de las posibles soluciones.

Es probable que este texto facilite la comprensión de esta realidad que también se extiende en menor medida al ámbito académico; motivo por el cuál también hacemos un reflexión sobre el tema en la última parte bajo el título: Universidad: Diseñando Tecnología o Construyendo la Administración.

**HACIA UN NUEVO ENFOQUE DEL TABLERO DE COMANDO  
QUE SUPERERE LAS LIMITACIONES  
DEL BALANCED SCORECARD**

**INDICE RESUMIDO**

**PRIMERA PARTE: EL VALOR DE LA IMAGEN Y RENTABILIDAD EN LA GESTION DE LA  
EMPRESA ..... 7**

**SEGUNDA PARTE: CARACTERISTICAS Y EVOLUCIÓN DEL TABLERO DE COMANDO HASTA  
EL BALANCED SOCRECARD..... 43**

**TERCERA PARTE: HACIA UN NUEVO CONCEPTO DEL TABLERO DE COMANDO ..... 79**

INDICE

**PRIMERA PARTE:..... 7**

**EL VALOR DE LA IMAGEN Y RENTABILIDAD ..... 7**

**EN LA GESTION DE LA EMPRESA ..... 7**

INTRODUCCIÓN ..... 7

HACIA UN PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD ..... 8

LOS PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES ..... 10

*Las organizaciones: ¿Ser o no ser?* ..... 10

*Necesidades y propósitos cambiantes y crecientes* ..... 11

*La viabilidad en las organizaciones*..... 12

*El valor de la Imagen*..... 13

*¿Dar valor al cliente o a la imagen?* ..... 13

*La adaptabilidad en las organizaciones* ..... 14

*Concepto de Visión y Misión*..... 14

*Concepto de control de Gestión*..... 17

IMAGEN..... 19

*El valor de la imagen* ..... 19

*Concepto de identidad* ..... 20

*La integración entre imagen e identidad* ..... 20

*Comunicación* ..... 20

*Los públicos* ..... 22

*Instrumentos de la Comunicación*..... 27

*Síntesis* ..... 28

ADAPTABILIDAD ..... 31

*El proceso de Cambio* ..... 31

*¿Existe la resistencia al cambio?*..... 32

*Los Cambios como adaptabilidad institucional* ..... 35

*Diferentes etapas en el proceso de adaptabilidad* ..... 37

*Frenos para la adaptabilidad* ..... 41

*Adaptabilidad es parte de la viabilidad* ..... 41

**SEGUNDA PARTE..... 43**

**CARACTERISTICAS Y EVOLUCIÓN DEL TABLERO DE COMANDO ..... 43**

**HASTA EL BALANCED SOCRECARD ..... 43**

INTRODUCCIÓN ..... 43

EL TABLERO DE COMANDO ACTUAL..... 44

*Concepto del Tablero de Comando*..... 44

*La paradoja entre la complejidad actual y el concepto de síntesis del TC*..... 45

*¿Se puede caracterizar el Tablero de Comando como integral?* ..... 46

*¿Cómo se integra el TC con el resto de la información?*..... 47

*¿El Tablero de Comando debe ser flexible?* ..... 48

*Conclusión* ..... 48

BALANCED SOCORECARD (BSC) ..... 49

*Introducción*..... 49

*El proceso administrativo y el BSC*..... 50

*Los supuestos en los que se basa el BSC* ..... 52

OTRAS CARACTERÍSTICAS LIMITANTES DEL BSC ..... 58

*Se aplica indistintamente a organismos públicos como a empresas*..... 58

*Desconoce los grupos de interés, las tensiones y el conflicto* ..... 59

*Se suma a la información gerencial pero no se integra como parte de un sistema* ..... 59

*Desconoce el sistema de registración transaccional* ..... 60

*Se limita a la aplicación de la estrategia omitiendo el seguimiento del contexto*..... 61

*Controla la finalidad y deja de lado la vision y misión* ..... 63

*Es un instrumento excesivamente ambicioso al ser tan simplificado*..... 63

<i>Esquivando las trampas del BSC</i> .....	66
LAS VIRTUDES DEL BSC .....	68
<i>Introducción</i> .....	68
<i>Planificación Versus Control</i> .....	69
<i>Una visión ampliada de la organización</i> .....	70
<i>Anticiparse a los hechos a través de los inductores de gestión</i> .....	71
<i>La socialización del Tablero de Comando</i> .....	72
<i>Acelera y fortalece la descentralización coordinada</i> .....	73
ANÁLISIS COMPARATIVO DE TABLEROS DE COMANDO .....	75
<i>Introducción</i> .....	75
<i>Cuadro comparativo de los Tableros de Comando</i> .....	77
<i>Perspectiva futura</i> .....	77
<b>TERCERA PARTE</b> .....	<b>79</b>
<b>HACIA UN NUEVO CONCEPTO DEL TABLERO DE COMANDO</b> .....	<b>79</b>
INTRODUCCIÓN .....	79
SUPUESTOS .....	80
<i>El Nuevo Tablero de Comando (Nvo. TC) es una parte de un sistema integral de información gerencial</i> ..	80
<i>El Nvo TC tiene la finalidad de hacer viable la organización en el tiempo a través de la máxima imagen y rentabilidad</i> .....	80
<i>El Nvo TC evalúa la empresa desde su nivel gerencial como de gobierno</i> .....	82
<i>El Nvo TC facilita la determinación, ejecución y confirmación de su planificación estratégica</i> .....	82
<i>El Nvo TC permite una visión amplia y de múltiples perspectivas de la empresa su contexto mediato y social</i> .....	83
<i>El Nvo TC incorpora en su gestión el cambio, las tensiones y el conflicto por ser parte inherente a toda organización</i> .....	84
<i>El Nvo TC se ajusta a las circunstancias y características de cada organización</i> .....	85
<i>El Nvo TC es flexible, adaptativo e interrelacionado pero sin causalidad directa ni alineada</i> .....	86
<i>El TC debe conformar un equilibrio entre</i> .....	87
<i>El proceso de aplicación del Nvo TC debe ser gradual, sostenido integral, participativo y de auto-aprendizaje</i> .....	87
IMPLEMENTACIÓN .....	89
<i>Introducción</i> .....	89
<i>Desarrollo</i> .....	91
<i>Determinación del Plan e Indicadores de Gestión</i> .....	91
<i>Asignación del Plan a múltiples perspectivas</i> .....	92
<i>Asignación del Plan a Departamentos/áreas y agentes</i> .....	93
<i>Asignación del Plan a los tiempos de ejecución</i> .....	94
<i>Asignación del Plan a las relaciones de causalidad</i> .....	96
<i>Asignación del Plan al Presupuesto y otros Instrumentos de Gestión</i> .....	96
<i>Análisis de Perspectivas Claves e Indicadores ANÁLISIS</i> .....	98
<i>Imagen</i> .....	102
<i>Perspectivas de Segundo Nivel</i> .....	104
<i>Descentralización</i> .....	107
<i>Satisfacción de los clientes</i> .....	108
<i>Cambios Tecnológicos</i> .....	109
<i>Factores inciertos, claves o críticos y nuevos</i> .....	110
¿DISEÑADO TECNOLOGIA O CONTRUYENDO LA ADMINISTRACION? .....	112
<i>A los Colegas</i> .....	113
<i>A las Universidades</i> .....	114
<i>A los estudiantes avanzados</i> .....	115
<i>A los Lectores en general</i> .....	115
PREGUNTAS DE DEBATE .....	116
<i>Otras publicaciones del autor</i> .....	119

**PRIMERA PARTE:  
EL VALOR DE LA IMAGEN Y RENTABILIDAD  
EN LA GESTION DE LA EMPRESA**

## INTRODUCCIÓN

En la misma época en que Norton y Kaplan en la Universidad de Harvard estaban realizando sus investigaciones sobre lo que luego derivó en el Balanced Scorecard<sup>1</sup>, en la Universidad Nacional de Córdoba estábamos trabajando, junto a otros colegas, en una perspectiva similar que luego nos permitió publicar el libro "Metodología de Reportes Gerenciales"<sup>2</sup>.

Los resultados y las conclusiones fueron diferentes a pesar de que la finalidad era similar: optimizar los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones.

La experiencia y el conocimiento adquirido nos llevó con posterioridad a realizar un artículo denominado "Uso y Abuso del Balanced Scorecard"<sup>3</sup>, ya que habíamos observado ante la generalización y difusión de dicho instrumento un conjunto de limitaciones a nivel, fundamentalmente, de hipótesis.

Si bien el mencionado artículo permitió profundizar el debate con colegas investigadores, docentes y profesionales, la publicación del mismo a través de Internet logró que muchas empresas comenzaran a hacernos llegar sus experiencias no tan exitosas, como así también sus coincidencias sobre las limitaciones desarrolladas. Es interesante destacar que, al profundizar el debate con la aplicación de casos, nos encontramos con nuevas realidades que hasta la fecha no habíamos observado.

De esta manera, en un primer momento se pensó en proceder a actualizar el artículo, como se había realizado con el libro sobre Metodología de Reportes Gerenciales, pero este mismo proceso de análisis crítico derivó en alternativas y propuestas que muy pronto dejaron lugar al propósito inicial.

Es así como se desarrolló esta primera parte denominada "**El valor de la imagen y la rentabilidad en la gestión empresarial**", cuya finalidad fue profundizar el debate como así también la aplicación práctica en aquellas instituciones y agentes que estaban dispuestos a compartir una experiencia conjunta.

---

<sup>1</sup> Norton, R y Kaplan, D "Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) Ed. Gestión 2000 – 1997.

<sup>2</sup> Blázquez, Miguel. "Metodología de reportes gerenciales". Universidad Nacional de Córdoba – Argentina <http://www.eco.unc.edu.ar/organizacion/institutos/administracion/jorsist/>

<sup>3</sup> Blázquez, Miguel. "Uso y abuso del BSC". Universidad Nacional de Córdoba – Argentina <http://www.eco.unc.edu.ar/organizacion/institutos/administracion/bsc/>

## **HACIA UN PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD**

Para conocer a la organización se la puede abordar desde distintas perspectivas y desde distintos enfoques; pero, independientemente del lugar desde donde se realice el análisis, la resolución de los problemas no será de fácil realización teniendo en cuenta la complejidad de variables que caracterizan la situación actual, como así también el alto y creciente grado de impredecibilidad del mundo moderno. Kliskberg menciona que los modelos tradicionales al respecto son de marcada superficialidad, tienden a referirse solamente a la topología y carecen de instrumentos que permitan acceder a la "organización por dentro".

La evaluación de la gestión no puede quedar simplificada a un enfoque de causa – efecto de relación unívoca, porque la utilización generalizada de estos esquemas termina operando en el sentido inverso que les dio origen, transformándose en un contrasentido.

El orden convive con un grado de desorden, el cambio transcurre en un marco de relativa estabilidad. Si no se comprende este complejo funcionamiento y se aplica un reduccionismo para evaluar la gestión y detectar desvíos, no estamos considerando el tremendo desafío que asume hoy la función del control. Ya no se trata de calificar la gestión (buena, regular o mala), sino de observar el desarrollo de la misma para construir las decisiones futuras.

Las organizaciones deberán sufrir profundas mutaciones para hacer frente a una complejidad cada vez más creciente. Deberán ampliar las dimensiones de análisis, limitado generalmente a los aspectos formales. Se deberá dejar de lado la marcada orientación a considerar el conflicto o las contradicciones como simples expresiones de excepcionalidad no deseadas, para asumirlo como una constante, convivir con él y fundamentalmente saber gestionarlo.

No está lejano el día en que se encuentre en una empresa un buzón de sugerencias no ya para recepcionar posibles mejoras sino para anticipar posibles problemas. Como se analizará más adelante, ese día también habrá empezado a cambiar el enfoque del control.

Las enfermedades de las organizaciones no se originan en el desvío de los incumplimientos formales (objetivos, normas, procedimientos), en muchos casos esto es una consecuencia que obedece a causas más profundas. El grado de complejidad de una organización tiene una relación casi directa a los inconvenientes de coordinación. Sin embargo, muchas veces se termina administrando las consecuencias y no las causas que los originan

Por un lado encontramos el mundo de los negocios que pide soluciones inmediatas para enfrentar esta nueva realidad y, desde el campo de la ciencia, muchas veces se responde con "recetas mágicas" con una ausencia total de limitaciones; "los fármacos de la administración carecen de contraindicaciones" y, aunque el tiempo se encargue de demostrar lo contrario, se las vende como "inmortales", jamás se las limita a un espacio y a un tiempo determinado.

Registra la historia que el filósofo Bertrand Russell, después de haber dado una conferencia, se le acerca un reportero y le pregunta:

- Lord Russell ¿Qué tiene que ver esta cháchara intelectual con el hombre práctico?

A lo que el filósofo respondió:

-Yo defino al hombre práctico como el hombre que no tiene idea de qué hacer en la práctica.



La historia actual de las organizaciones está llena de hombres prácticos que han instrumentado "profundas reformas administrativas en el estado", "administración por objetivos y resultados", "presupuesto base cero", "justo a tiempo". El libro "En búsqueda de la excelencia" de Tom Peters es un claro ejemplo; después de haber recetado las cualidades comunes de 36 empresas "excelentes" de EEUU se vio, a los veinte años de su publicación, que subsistían menos de la mitad de dichas empresas. Muchas de las teorías de la Administración han ido detrás de aquellas organizaciones que más brillan en una determinada circunstancia, pero han omitido analizar a las que más perduran.

También se debe tener en cuenta que se han estudiado las organizaciones en un contexto de crecimiento económico sostenido, como ha ocurrido en la mayoría de los países adelantados (en especial EEUU), mientras que los países latinoamericanos sufren, desde hace un cuarto de siglo, permanentes crisis económicas y políticas.

En este sentido, la teoría de la administración no ha podido romper su cordón umbilical de la ciencia que le dio origen que es la economía. Así, los algoritmos utilizados se enmarcan dentro de los paradigmas económicos que son insuficientes para explicar los nuevos fenómenos que se originan en las organizaciones.

Quizás sea también hora de empezar a observar las limitaciones que tiene la enraizada Teoría de los Sistemas en la ciencia de la Administración, cuya aplicación está más orientada a su valor descriptivo y de autoequilibrio, que al análisis de las tensiones, de los grupos de interés, de la evolución y del cambio.

Un ejemplo de ello se puede observar en el concepto de sinergia en el que el todo es mayor que la suma de las partes. En términos organizacionales esto significa que los departamentos que interactúan cooperando son más productivos de lo que serían si operaran aisladamente.

Para expresarlo matemáticamente se podría decir que dos más dos es superior a cuatro cuando se aplica la sinergia, pero de esta interacción también se puede dar dos más dos sea inferior a cuatro como por desacuerdos debidos a intereses, conflictos y/o tensiones o simplemente, por una falta de afinidad entre los miembros.

La gestión empresarial no puede ser controlada con los mismos criterios de hace medio siglo atrás, los sistemas de evaluación y control deben empezar a reflejar la realidad del mundo moderno. De esta manera se realiza un análisis crítico de uno de los instrumentos del control de gestión como es el Tablero de Comando y se analiza detalladamente el Balanced Scorecard para desarrollar luego las bases de un nuevo Tablero de Comando que permita superar las actuales limitaciones.

## **LOS PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES**

### **LAS ORGANIZACIONES: ¿SER O NO SER?**

En la famosa obra de Shakespeare, Hamlet se preguntaba: ¿ser o no ser?

Este mismo interrogante se podría extender a las organizaciones, porque el deseo de ser tiene una estrecha relación con el propósito de su existencia.

El hombre se indaga a sí mismo porque no se conforma con su propia existencia sino que además necesita cumplir un determinado conjunto de propósitos; estos propósitos son los que, a su vez, le dan contenido a la actividad diaria, aunque no necesariamente tenga una relación directa con la finalidad perseguida.

Las organizaciones no tienen vida propia sino a través de las características que le imponen los miembros y/o grupos de interés y, en especial, de los grupos de poder que participan en ella. Pero estos propósitos en el ejercicio de su cumplimiento o en el deseo de cumplimentarlos se transforman en específicos y propios de cada organización, con características relativamente similares a un comportamiento biológico.

En este sentido, al igual que cualquier hombre racional desea continuar viviendo, las organizaciones también desean seguir siendo vida dentro de un espacio y tiempo dado y, para que esto ocurra, es válido preguntarse ¿cuáles son sus necesidades y cómo se combinan estas con sus propósitos manifiestos y no manifiestos?

Desde una perspectiva fisiológica el hombre necesita satisfacer, dentro de la escala de Maslow, necesidades primarias y necesidades secundarias. Las primeras son de alimentación, vivienda y salud y el hombre la transforma en propósitos de vida como prioritarias y, por lo tanto, buscará cumplimentarlas por todos los medios, ya que están en relación directa con la subsistencia.

¿La empresa también tiene necesidades primarias que debe tratar de cumplimentar?. Creemos que sí y que, en principio, se proponen ser viables, o sea mantenerse en el tiempo con un fin de lucro. Al decir "una de ellas" estamos admitiendo la posibilidad de que puedan existir también otras necesidades de tipo prioritarias como se analizará mas adelante. Seguramente no faltarán los autores que destaquen la función social que cumple toda empresa, pero convengamos que la misma sólo es posible siempre y cuando tenga un excedente que justifique la inversión realizada. La racionalidad económica es la que prevalece en el mercado de acciones y los tenedores de títulos comparan sus rendimientos financieros permanentemente para definir cuáles son las firmas que mayor rentabilidad puedan obtener.

Ahora bien, de la misma manera que el hombre no se queda satisfecho con sus necesidades primarias sino que busca nuevas necesidades a satisfacer como ser espirituales, recreativas, emocionales; las organizaciones con fines de lucro también establecen otros propósitos que son las ideas de cómo va a ser el negocio en el futuro y cuáles serán sus actividades. La teoría de la administración define estas características como la visión y la misión de las organizaciones, temas que serán abordados mas adelante.

## NECESIDADES Y PROPÓSITOS CAMBIANTES Y CRECIENTES

Por supuesto que este proceso de análisis simplificado debe servir para observar un comportamiento genérico. Tanto el comportamiento humano como el organizacional están muy lejos de poder ser formalizados como procesos unidireccionales y armónicos, no sólo porque entre ambos grupos de propósitos se condicionan mutuamente, sino también porque en esta interacción se originan conflictos de roles e intereses.

Existen situaciones en las que las necesidades primarias y secundarias pueden llegar a tener un sentido diferente, sin embargo como comportamiento general en tiempo operan como una condición necesaria las necesidades primarias y condición suficiente los propósitos para satisfacer las necesidades secundarias.

De la misma manera que existe una escala de necesidades también se origina una escala de propósitos para poder satisfacer las mismas.

La relación de propósitos / necesidades ha ido cambiando permanentemente en tiempo y espacio. Nadie se podría imaginar un hombre de las cavernas caminando en busca de una farmacia para solucionar la necesidad primaria de la salud. Tampoco nadie se puede imaginar a un hindú comiéndose una vaca, que considera sagrada, porque tiene hambre. Por eso, también cabe preguntarse si las organizaciones con fines de lucro operan en el mismo ambiente desde la Revolución Industrial que les dio origen, si el contexto ha cambiado y en qué medida también se han ido modificando los propósitos de las empresas.

Empezar a encontrar las respuestas es saber también cómo las organizaciones se van posicionando y adaptando a un mundo cambiante.

El mundo de los negocios en estas últimas décadas ha sufrido cambios significativos, no solo desde el punto de vista tecnológico sino también como consecuencia de los cambios sociales. Pretender gerenciar las empresas de igual manera que hace 50 años atrás es un absurdo.

Las organizaciones que administran el presente indefectiblemente quedan atrapadas en el pasado y las que no consideran su pasado tampoco podrán construir su futuro. Lo que hacemos hoy en la empresa comienza a regir desde mañana, la cuestión es, por lo tanto definir, no lo que hace falta hoy sino lo que hará falta mañana para responder a las necesidades.

De esta manera no sirve analizar los cambios ocurridos en los últimos años para actualizar la empresa a los requerimientos actuales, sino analizar dichos cambios en términos de perspectiva para que las decisiones de los cambios a implementar estén en correspondencia con lo que se proyecta en el mundo moderno.

Como se analizó anteriormente, la alta impredecibilidad del mundo actual de los negocios hace de la viabilidad su principal razón de ser. En este sentido creemos que el fin de lucro como propósito primario es insuficiente si no se lo complementa con la permanencia de la organización en el tiempo.

Es justamente esta misma viabilidad la que hace insuficiente la necesidad primaria del fin del lucro sino se la complementa con otro concepto al que denominamos imagen y que se analizará detenidamente más adelante.

## LA VIABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La razón de ser de una organización es su búsqueda permanente de viabilidad.

Su tiempo y espacio no fluyen en la naturalidad de un proceso biológico porque debe prever, ejecutar y controlar su propio destino.

Las organizaciones no viven ni sobreviven, porque asumir tales funciones significa desconocer las acciones deliberadas necesarias por parte de los miembros de la organización para hacerla viable. Esa viabilidad tiene también su alcance en el contexto en el que se desarrolla porque requiere la aceptación generalizada de la sociedad y el compromiso de una parte de ella de intercambiar valores y bienes con la organización.

Una organización es viable sólo si es sustentable en el tiempo, pero la sustentabilidad por sí misma no es garantía de viabilidad en la medida que no logre optimizar sus recursos.

De esta manera, la racionalidad económica se integra y complementa con una racionalidad ecológica, tratando de buscar un equilibrio entre ambos conceptos con relación a distintas circunstancias que permitan hacer a la organización exitosa y con vigencia sostenida en el tiempo.

La viabilidad de una organización es diferente a mantenerse viva. Se la puede definir como la permanencia de una organización, formando parte de un contexto socio-económico determinado al mismo tiempo que internamente transita por un proceso de transformación y cambio permanente.

Algunos de los estadios en los que se puede encontrar la viabilidad de una organización son los siguientes:

Crecimiento,	Adaptación,	Renovación,
Innovación,	Evolución,	Involución,
Desarrollo,	Sustentabilidad,	Integración,
Desintegración	Envejecimiento,	Extinción.

Algunas palabras aparentemente similares son conceptos diferentes, como se analizará más adelante, y ponen en evidencia que las organizaciones actuales, en la complejidad e impredecibilidad del mundo moderno, no pueden estar asociadas y reducidas al paradigma de crecimiento y desarrollo sostenido como se plantea en muchos de los enfoques tradicionales.

Cada vez con mayor frecuencia se presentan hechos lamentables en el mundo de los negocios, los escándalos económicos y financieros ya no son propiedad exclusiva de uno o varios países, sino de un fenómeno creciente a nivel internacional. No se trata solamente de pequeñas y medianas empresas, muchos de ellos corresponden a grandes corporaciones con alta presencia en el mercado. Los accionistas empiezan a percibir que la rentabilidad

deja de ser un indicador casi excluyente, ya no interesa tanto cuánto brilla en dividendos, sino la seguridad de su vigencia en el tiempo, o sea asegurar que sea una compañía viable.

## EL VALOR DE LA IMAGEN

Keith Davis<sup>4</sup> dijo "existe una ley de hierro de la responsabilidad la cual establece que, a largo plazo, aquellos que no utilicen el poder de tal forma que la sociedad los considere responsables, tenderán a perderlo". Hoy, está fuera de toda discusión el valor y la importancia que tiene la imagen de la organización en la sociedad, sin embargo, los sistemas de control de gestión a nivel superior, en su mayoría, no tienen integrada esta perspectiva de análisis. En otras organizaciones el tema es aún mas grave porque ni siquiera desarrollan actividades para gestionar la imagen, por lo que mal pueden luego controlarlas a cualquier nivel de jerarquía.

La aversión al riesgo es inherente a toda organización porque amenaza su viabilidad, independientemente de que asuma una estrategia defensiva u ofensiva ante el cambio. De esta manera se tiende a promover un sentido conservador. Pero son justamente los cambios que operan en la sociedad los que inducen los procesos de adaptación y de modificación.

Saber que la causa del proceso del cambio está en la sociedad, significa reconocer el valor de la imagen y la necesidad de la empresa de promover en la misma.

La tensión entre la estabilidad y el cambio se convierten en una paradoja constante en la que se debe desenvolver la empresa. Los conflictos derivados de ella, hoy están mas presentes que nunca y, por lo tanto, se los debe expresar en su máximo nivel de gestión. También conviven con los anteriores la entropía y la complementariedad, y la única forma de potencializar estas últimas y minimizar las primeras es, justamente, gestionándolas.

## ¿DAR VALOR AL CLIENTE O A LA IMAGEN?

Los enfoques hegemónicos de la administración hacen omisión del conflicto o de los intereses encontrados. De esta manera, lo que suma valor para el cliente suma valor para la sociedad y, por lo tanto, lo primero se convierte en el fin último.

Desde nuestra perspectiva, el cliente debe ser considerado como un público determinante para las decisiones gerenciales, pero no excluyente de otros públicos que en forma conjunta conforman la sociedad, ya que es esta última la que genera, en sí misma, una imagen colectiva de la organización.

Para empezar a comprender esta realidad se desarrolla el primer ejemplo obtenido, como todos los restantes, de la realidad diaria.

---

<sup>4</sup> Keith Davis, "The meaning and Scope of social Responsibility" en Joseph W. McGwire, ed., *Contemporary Management*. Prentice-Hall, 1974) Pág 631

### Caso N 1: Cartel Informativo en una Farmacia

"No se acepta devolución de medicamentos " dice un cartel de una farmacia de una obra social.

¿Es un aviso inadecuado?. ¿Se está negando una adecuada atención al cliente?.

¿Es un mensaje diferencial induciendo a pensar que en otras farmacias se procede en forma diferente?. ¿Se está fortaleciendo una imagen sobre la seguridad de la calidad de los productos entregados?.

Se podrían realizar otros interrogantes y seguramente las respuestas serán diferentes en función de las variables y de la ponderación que se realice. Lo que se pretende demostrar con este ejemplo es que uno también puede preguntarse si con este mensaje se puede llegar a perder un cliente al no otorgarse el servicio (valor agregado) de devolver un medicamento, o si se está ganando un cliente al fortalecer la imagen (valor agregado) por no recibir medicamentos abiertos.

¿Qué agrega más valor a la imagen, el servicio o la falta de él? Dicho de esta manera pareciera que ambos son complementarios sin embargo, como se demuestra en el ejemplo, no siempre ambos factores tienen la misma dirección.

## LA ADAPTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo a lo analizado anteriormente se podría sintetizar que el propósito primario de las organizaciones es ser viables. Esta viabilidad en el tiempo sólo es posible de lograr si se gestionan adecuadamente, la rentabilidad por un lado y la imagen por otro. Ambos conceptos deberían transformarse en una nueva categoría para las organizaciones denominada "Rentabilidad E Imagen" (REI). De esta manera, el valor de la conjunción (E) es la adaptabilidad entre lo que la sociedad espera de la organización (imagen) y lo que la organización espera de la sociedad (rentabilidad)

Esta adaptabilidad es la que permite asociar la imagen con la rentabilidad en algunas circunstancias y la rentabilidad con la imagen en otras. La adaptabilidad tiene características propias atento a las características de la empresa, del sector al que pertenece y a la sociedad en la que opera.

El indicador de la adaptabilidad, como se analizará más adelante, está dado por la capacidad de la organización de operar inteligentemente, que no significa nivel de conocimiento sino capacidad de percepción y actitud para operar eficaz y oportunamente.

## CONCEPTO DE VISIÓN Y MISIÓN

Mientras la Viabilidad --> Rentabilidad e (adaptabilidad) Imagen son propósitos comunes para todas las organizaciones con fines de lucro; la visión y la misión tienen características específicas para cada empresa, ya que estarían dadas por las diferentes formas asumidas para cumplir con los puntos anteriores.

Desde un enfoque estructurado se podría decir que estos últimos son los medios para llegar a determinados fines, pero en realidad esta aseveración estaría restándole valor propio a la misión y la función. Por ello, es improcedente según nuestro criterio, establecer una jerarquía con los primeros teniendo en cuenta la tentación que tenemos los administradores a verlo todo en términos de orden e importancia.

La visión y la misión en la empresa es al sueño de los individuos, como las necesidades básicas de estos últimos es a la rentabilidad de la empresa.

La visión tiene un sentido constructivista al expresar un deseo posible que permite operar como estímulo general de la organización. Albrecht, Karla establece tres características de la visión de la empresa:

un concepto relativamente preciso,  
con una finalidad aceptada socialmente,  
y un cierto grado de viabilidad.

Mientras la visión trata de contestar qué nos proponemos ser dentro de 20 o 30 años, la misión responde a cual es nuestro negocio.<sup>5</sup>

Esta misión del negocio se posiciona desde la demanda, o sea desde la perspectiva del cliente. No es lo mismo construir buenos televisores que ofrecer una mejor imagen y audio en los sistemas de comunicación.

De esta manera, la misión es el puente o camino entre el presente y el futuro para hacer efectiva la visión.

Para poder concretar los sueños uno debe, en primer lugar, satisfacer sus necesidades básicas de forma tal que, tanto la visión como la misión deben suponer el cumplimiento de una rentabilidad deseada.

La misión y la función que se enuncian en las organizaciones esconden la finalidad que le ha dado origen a su creación y que no es otra que la de obtener un dividendo con proyección superior a la de otras alternativas

En función de esta finalidad, cada empresa puede llegar a cumplir una determinada misión dentro de la sociedad realizando una función específica, pero de ninguna manera las decisiones finales están en relación determinante con la misión y la función sino con la propia finalidad que le dio origen a la empresa.

Por ejemplo, si estamos en presencia de una empresa exitosa en términos económicos pero cuya misión se encuentra desfasada porque se ha ido cambiando la actividad del negocio, a nadie se le ocurriría introducir modificaciones operativas, sino redefinir la misión y las nuevas funciones de acuerdo a la realidad actual de la empresa.

¿Cuál es el factor determinante: la misión, la función o la ecuación económica?

---

<sup>5</sup> Etkin, Jorge. Política Gobierno y Gerencia de las Organizaciones – Prentice Hall, Chile 2000. Pág 59

Los accionistas cuando analizan alternativas de inversión, compra o venta, no se ponen a pensar en las misiones y funciones de las sociedades anónimas sino en el retorno al capital que ha logrado cada una de ellas en función de un grado de riesgo proyectado.

Establecer una jerarquía superior a la misión y función por encima de la finalidad de lucro es ocultar los criterios decisionales que operan en la lógica del sistema capitalista.

Esto no excluye el valor enunciativo que tienen la misión y la función para enmarcar el comportamiento y las decisiones, como se analizará mas adelante.

Consideramos que la visión y la misión de una empresa se transforman en necesidades secundarias. También cabría observar que muchas empresas no cuentan con una visión y una misión definidas y, sin embargo, están más que satisfechas con el logro "de jugosos" beneficios.

**Esquemas de Propósitos**

El enfoque de propósitos desarrollado en el presente trabajo se ha realizado desde una perspectiva del control para las organizaciones con fines de lucro y de ninguna manera se lo puede proyectar como de aplicación general a la teoría de las organizaciones.

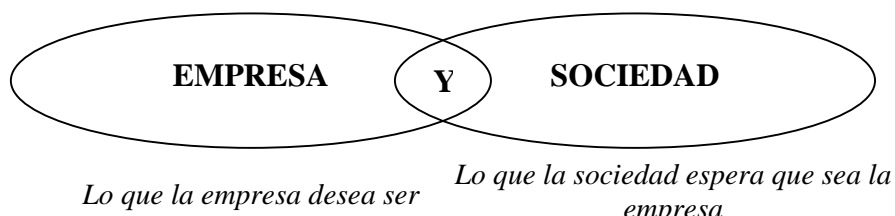
El perfil del control utilizado en este enfoque de propósitos tiene como finalidad poder demostrar la miopía existente en el desarrollo de los Tableros de Comando en forma general y, específicamente, del Balanced Scorecard.

Como se analizará más adelante no es posible desarrollar ningún instrumento de gestión si no se parte de una visión holística de la organización que permita al usuario hacer una adecuada utilización del instrumento utilizado.

**Propósitos/necesidades primarios y secundarios**

	<u><b>Propósitos primarios</b></u>	<u><b>Propósitos secundarios</b></u>
<b><u>Fines:</u></b>	VIABILIDAD	VISIÓN
<b><u>Medios:</u></b>	RENTABILIDAD – IMAGEN	MISIÓN

**Propósito según empresa y sociedad**



<b>Para asegurar la:</b>	VIABILIDAD
<b>A través de:</b>	RENTABILIDAD - IMAGEN



**Propósitos según los interrogantes básicos**

<b>¿QUIÉNES?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>¿QUÉ QUEREMOS?</b>	<b>¿CÓMO LOGRARLO?</b>
Grupos de poder económico	Largo Plazo y Mediano Plazo	Viabilidad	Visión
	Mediano y Largo Plazo	Imagen	Misión
	Corto y Mediano Plazo	Rentabilidad	

**CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN**

De la misma manera que para desarrollar un Tablero de Comando en el escenario actual se hace necesario definir claramente cuáles son los propósitos generales de la organización, también es imprescindible la definición del Control de Gestión.

En la metodología de Reportes Ordenar<sup>6</sup> se analiza detalladamente este concepto por lo que aquí nos limitamos simplemente a reproducir sus principales conceptos al definir al mismo como un Sistema de la Alta Dirección que evalúa la oportunidad, precisión y calidad en la determinación de los planes y la eficiencia de los resultados en el cumplimiento de los mismos, para hacer máximas la imagen y la rentabilidad de cada unidad de negocio.

Es necesario destacar que el Control de Gestión comienza con el control del Proceso Administrativo. De esta manera, se encuentra dentro de su jurisdicción el adecuado desarrollo del plan además, claro está, de su clásica concepción sobre la determinación posterior de los desvíos y causas que lo originan. Este enfoque es el que justamente permite controlar la gestión no realizada por ausencia de previsión o por omisión en la ejecución de la misma. Así, los informes de ejecución no se limitan a justificar las existencias de los niveles de jerarquías sino a comprender con sentido crítico las ausencias de acciones y oportunidades perdidas en la necesidad de rectificar, complementar o ratificar los planes para el siguiente período.



**SOCIEDAD:** ACTORES CLAVE: CLIENTES, ACCIONISTAS, ELECTORES, PROVEEDORES, COMPETENCIA, OPINIÓN PÚBLICA, ENTES REGULADORES, ESTATALES, DE INTERÉS, ETC.

**Y:** ADAPTABILIDAD, INNOVACIÓN, CAPACITACIÓN, NEGOCIACIÓN, MEJORAS, CRECIMIENTO, ETC.

<sup>6</sup> Blázquez Miguel "ORDENAR: Metodología de Reportes Gerenciales" Pág. 68

**EMPRESA:** PROCESOS, RECURSOS FINANCIEROS, RECURSOS MATERIALES, RECURSOS HUMANOS, ESTRUCTURA, ETC.

Este enfoque del Control de Gestión surge de “ver a la organización como un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y con distintos grados de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas”.<sup>7</sup>

De esta manera no son de extrañar los enfoques de contingencia desarrollados en la teoría de la administración, en los que se cubre de imprevisibilidad lo previsible, desconociendo las tensiones y dejándolas crecer hasta que asumen características propias y se transforman en crisis.

Teniendo en cuenta los propósitos antes enunciados y lo que, a nuestro criterio, significa el Control de Gestión estamos en condiciones de comenzar a desarrollar las características y el contenido específico que se le asignará a la categoría “imagen y rentabilidad” para poder gestionarla.

---

<sup>7</sup> Schein, Edgar H. Psicología de la Organización 3ra. Ed. Prentice Hall Pág. 210 México.

## IMAGEN

### EL VALOR DE LA IMAGEN

Una imagen se forma a partir de percepciones e interrelaciones de nuestro pensamiento que conforman una realidad mediatizada. Así, se genera una "versión personal" de un procesamiento mental en el que se combinan memoria, valores, creencias, sensaciones, experiencias y conocimientos, entre otros.

De esta manera la imagen es un concepto que le pertenece a la sociedad a través de un conjunto de configuraciones mentales.

Con relación a cómo se llega a la idea de la imagen existen varias concepciones según las distintas escuelas del psicoanálisis, como por ejemplo una concepción gestáltica que metaboliza un conjunto de estímulos transmitidos por la corporación, o una concepción constructivista en la que el público tiene un protagonismo fundamental, o sea que no depende del estímulo sino del proceso de conceptualización.

Independientemente de la explicación del proceso mental que conforma una imagen, lo que interesa a los fines de este trabajo es que la empresa con su gestión (actos, valores, comunicación, etc.) condiciona la formación de la imagen. Es así como se pueden considerar acciones para "gestionar la imagen", partiendo de una imagen real se puede proyectar una imagen deseada.

De esta manera podemos expresar la siguiente ecuación:

$$\mathbf{I R_{t_0} + A Pr = I R_{t_1} = o > o < I Pr_{t_1}}$$

Se parte de una imagen real (**IR**) en un tiempo **t<sub>0</sub>**, se le suman acciones a partir de ese tiempo y se obtiene una nueva Imagen real en un nuevo tiempo **t<sub>1</sub>** que se debe comparar con la imagen proyectada (**IPr**) para ese mismo tiempo **t<sub>1</sub>**; de acuerdo al análisis comparativo entre lo real con lo proyectado se establecerán nuevas acciones tendientes a conformar la imagen y así sucesivamente. Lo que se debe destacar es que las acciones de imagen no generan automáticamente una identidad con la imagen proyectada, ya que la imagen no le pertenece a la empresa sino a la sociedad y la función de la empresa es pretender promover hacia tal o cual idea, pero de ninguna manera asegurar que el resultado final real será el proyectado institucionalmente.

Si bien la descripción de este proceso de "tipo mecanicista" tendrá diferentes interpretaciones según las distintas corrientes de las escuelas psicológicas, el valor de mismo es al solo efecto de comprender el proceso de control en el concepto de la imagen cuyos indicadores serán analizados en los puntos siguientes. También esto puede inducir a pensar que la imagen se construye desde una función exclusivamente de marketing, diseñando y dando contenido a distintos instrumentos de comunicación.

## CONCEPTO DE IDENTIDAD

De igual manera que la imagen es un patrimonio de la sociedad en general, la identidad de una organización es un patrimonio de los miembros de la misma, independiente de la intencionalidad de los grupos de poder. La identidad es la contracara interna de la imagen de una organización, ambas se construyen en el inconsciente colectivo de las personas.

En ambos casos, los valores existentes son parte constitutiva de la imagen y la identidad, las que a su vez estarán condicionadas por la sociedad en general y en particular por las acciones deliberadas que van dando contenido específico a una determinada cultura organizacional.

Al igual que la imagen, la identidad puede y debe ser evaluada y su contenido principal estará dado por la riqueza específica de la cultura organizacional.

## LA INTEGRACIÓN ENTRE IMAGEN E IDENTIDAD

No pueden convivir en el tiempo una identidad positiva con una imagen negativa, o viceversa, porque ambas se condicionan e influyen mutuamente. La misma persona que trabaja en una empresa es parte de la sociedad y la relación identidad-imagen tiende a ser una sola unidad y, como tal, se transforma en un operador de imagen hacia la sociedad y de identidad hacia la empresa.

De esta manera, las acciones de la organización externas e internas como la comunicación interna y externa deben tener cierta correspondencia desde la perspectiva de los valores y sus implicancias. Así, el desafío de la coherencia organizacional se transforma en un valor y en el pilar determinante para promover y gestionar el fortalecimiento de la imagen y la identidad.

El control de la gestión de la imagen y la identidad ya no debe operar en forma independiente sino que deberá ser integrado para asegurar la consistencia y la coherencia de sus contenidos. Sin embargo, nos vamos a encontrar con que en las organizaciones ambos conceptos son gestionados en forma independiente, la imagen a cargo del departamento de marketing y la identidad a través del área de recursos humanos. No se trata de diseñar una nueva área con ambas funciones sino de establecer un sistema de control que permita a ambos sectores hablar con el mismo lenguaje. Uno de los propósitos del presente trabajo es, justamente, poder brindar una respuesta satisfactoria a este inconveniente estructural en la mayoría de las organizaciones.

## COMUNICACIÓN

La comunicación es el instrumento para la formación de la imagen empresarial.

A través de la comunicación, la empresa logra llegar a su público objetivo para mostrarse como desea ser percibida. Comunicar una acción es a menudo más importante que la acción misma. Lo que las empresas e instituciones hacen sólo adquiere sentido y dimensión social cuando lo comunican (Joan Costa). Esta información debe tener correspondencia con las acciones realizadas, porque esas últimas se transforman también

en un sistema indirecto de comunicación y, por lo tanto, no pueden existir mensajes diferentes y cualquier desviación y/o alteración de la misma repercute desfavorablemente sobre la credibilidad, prestigio y posicionamiento de la empresa.

Las empresas todos los días deben ratificar su "certificado de buena conducta social", que está dado por la "cadena de correspondencia"<sup>8</sup> entre en todas sus acciones y la comunicación. Esta cadena de correspondencia nace en cada proceso interno de la empresa y, en algunos casos en un momento determinado trasciende sus propias fronteras para insertarse en la sociedad. No se puede analizar la imagen desde una perspectiva jurisdiccional entre lo interno y lo externo sino desde un concepto integral con permanencia en el tiempo. Y es aquí donde entra en juego el factor realidad, que es lo que el público percibe de verdadero en cualquier proposición de comunicación.

La comunicación es un vehículo relacional entre oferentes y demandantes por lo que adquiere una importancia creciente con el tiempo a medida que los compradores son conscientes de que pueden obtener más que el producto genérico (conocen más, exigen más). Y es en esta realidad en la que la empresa debe afianzar la continuidad de su sistema de vínculos y la precisión en la identificación de necesidades para poder saber qué más y cuánto más demanda el comprador. No se trata ya de conquistar un cliente sino de conservarlo. La interdependencia comprador-vendedor no hace sino aumentar continuamente.

Levitt expresa que el valor en el mercado y de hecho en la sociedad estará cada vez más en un concepto de sistema y sus ventajas, precisamente porque los clientes compran expectativas de uso, solución a sus problemas, y no más cosas. De ahí que lo fundamental para conservar clientes sea cumplir las promesas que se hicieron antes de efectuar la compra, ya que de ello depende el grado de confianza para el futuro. Y este es, sin más, el contenido medular de una estrategia de sustentabilidad basada en su imagen y rentabilidad.

Por lo tanto, lo que todo sistema de comunicación tiene que lograr como objetivo fundamental es credibilidad, que es la base para lograr prestigio.

El fundamento de la comunicación está en conseguir una buena notoriedad de una buena realidad constatada, de manera que la percepción confirmada aproxime la imagen a la posición ideal.

La definición de este objetivo debe postularse desde una visión amplia, que permita incluir a todos los públicos vinculados, ya que la comunicación por sí misma carece de valor si no se profundiza el destinatario de la misma. Es así como del análisis del contenido de esa comunicación, surgen informaciones de distinta naturaleza, cada una de estas informaciones posee un relativo grado de interés que se identifica con los diversos públicos.

A título de ejemplo, se podría decir que el balance anual de una empresa será de interés para un potencial inversor que pretende colocar su capital con una rentabilidad esperada; ahora, de muy poco interés será esta información para un consumidor que busca maximizar sus decisiones de compra. A partir de esto, se concluye que existen diversos canales de comunicación que transportan información relevante correspondiente a múltiples grupos de

---

<sup>8</sup> Blázquez, M. "ORDENAR". Pág. 43

interés, los que a su vez son, cada uno de ellos, formadores de la imagen corporativa. Con esto último se pretende inferir que, si la rentabilidad del negocio se proyecta muy por encima del costo de oportunidad del capital de ese hipotético inversor potencial, demostrará como primera aproximación una muy buena salud financiera de la empresa. Igualmente la imagen se reforzará en sentido favorable si ese supuesto consumidor logra optimizar su balance precio/calidad en la compra que lleve a cabo. En ambas circunstancias se formó una imagen entre dos públicos distintos, mediante información particularmente relevante para sus decisiones y referidas a un mismo sujeto empresarial.

La idea en este punto es que la empresa se esmere primero por reconocer e identificar la gran diversidad de públicos a los que se encuentra expuesta. Este primer paso es decisivo para un efectivo manejo de las técnicas de comunicación en pos de crear las condiciones favorables en base a los múltiples intereses en juego. La administración de un sistema de comunicación debe ajustarse a un criterio de pertinencia. Con esto se pretende un manejo de los vínculos de la manera más personalizada posible: una necesidad- un canal de comunicación- una acción/satisfacción- un canal de información- medición y control de la imagen desarrollada y del plan ejecutado.

Este análisis aséptico de la comunicación sólo tiene el valor del "deber ser", porque la realidad se aproxima a un sistema multifacético, caótico, desordenado, el cual muchas veces se refleja contradictorio, teniendo en cuenta que existe una comunicación institucional relativamente sistematizada pero junto con ella convive la comunicación de los hechos que, en algunos casos, tienen más fuerza que los primeros y además se complementa con la información no institucionalizada generada por los numerosos públicos (internos, intermedios y externos), generadores todos ellos de información.

La contradicción es inherente a la comunicación donde el mensaje del emisor no es codificado de igual manera por el receptor, las circunstancias también son cambiantes y facilitan el ruido entre ambos extremos.

No tener una visión amplia de la comunicación institucional y no institucional, es empezar a comprender porqué algunas empresas prestan más atención a su relación con el contexto y descuidan un sector interno determinante como es el personal ya que cada uno de los empleados de la empresa se transforma en un vocero permanente de difusión. ¿La información que se origina es similar a la institucional?

Encontrar la respuesta a este y a otros interrogantes similares es comenzar a comprender la importancia que tiene el valor y la consistencia de la comunicación como inductora de la imagen para gestionarla y evaluarla desde una perspectiva integral.

## LOS PÚBLICOS

La comunicación institucional desde el punto de vista del destino final puede clasificarse en:

- Interna,
- Externa e
- Intermedia.

La comunicación institucional tiene como primer destinatario a los propios miembros de la organización. Estos, a su vez, se transforman directa o indirectamente en operadores de información hacia el sector intermedio y externo.

Para comprender la importancia de los públicos hay que comenzar diciendo que la empresa se comunica con personas y, obviamente, cada una de ellas son distintas y diferentes. Basta recordar la frase no hay dos personas iguales. Sin embargo, ¿Por qué hablamos de públicos?.

El público es un agrupamiento imaginario y, como tal, cada vez que realizamos una abstracción podemos cometer el grave error de no utilizar la clasificación adecuada. Los públicos pueden ser clasificados por género, lugar o características; pero este agrupamiento significa asumir la mirada desde una sola perspectiva, desde un solo cristal.

La mejor clasificación de públicos es aquella que permite definir, con la mayor precisión posible, cuáles son sus expectativas, cuál es su escala de valores y hasta su propio lenguaje.

Los públicos que se relacionan directa o indirectamente con la empresa lo hacen en función de intereses de los más variados tipos. De esta manera, se va construyendo a través de vínculos una continua relación.

Con el riesgo que significa tratar de asumir una clasificación que puede no llegar a tener un valor de aplicación general, se podrían establecer los siguientes agrupamientos a los fines de ser abordados para su estudio:

- Agentes internos: actuales y futuros en distintos agrupamientos internos
- Clientes: reales, potenciales, inmediatos y futuros
- Agentes externos: actuales y futuros de relación directa e indirecta con la empresa en sus distintos agrupamientos
- La sociedad en general: en sus distintos agrupamientos actual y futuro.

Puede suceder que, bajo otra circunstancia específica, sea necesario un ordenamiento diferente; pero como criterio general siempre se debe hacer un análisis de los públicos en el espacio que sería los diferentes grupos y en el tiempo que serían los distintos momentos.

Estos criterios de agrupamiento por espacio y por tiempo facilitarán las gestiones de la empresa y obligará a la misma a introducir en el diagnóstico de la situación actual y la situación deseada para que la brecha genere nuevos cursos de acción.

### **Análisis de cada uno de los agrupamientos**

Los clientes definidos como potenciales ayer, a partir de acciones realizadas se transformaron hoy en clientes reales y los clientes que ayer eran futuros, hoy pasaron a ser potenciales inmediatos, definiendo una nueva expectativa para los clientes futuros.

Los clientes futuros son los que están asociados a la viabilidad de la empresa y se ubican dentro de la misión. De esta manera, el valor de la misma no se transforma en una simple formalidad sino en la necesidad de tener precisión de la existencia de la empresa más allá de su estrategia circunstancial.





### **Agentes internos actuales y futuros**

Este agrupamiento está constituido, fundamentalmente, por todas aquellas personas que desarrollan alguna actividad dentro de la empresa. Es un agrupamiento determinante, porque su vivencia permanente con la institución los convierte en los principales difusores de imagen dentro de la sociedad.

La empresa no puede estar definiendo una imagen externa que no tenga correspondencia con su accionar interno, en este sentido los agentes internos se convierten directa o indirectamente en los operadores de esta paradoja.

Los agentes internos reflejan, no solo la identidad como parte de un grupo con un grado de cohesión, sino que también son parte de la cultura de la institución a la que pertenecen. Estas características propias de su función hacen que los mismos deban ser considerados como un sector específico sin perjuicio de otro tipo de sectorización interna.

### **Clientes reales, potenciales inmediatos y futuros**

Los clientes reales, potenciales inmediatos y futuros son parte constitutiva de los públicos externos inmediatos, como así también de la sociedad en general. Su relación con la empresa en términos generales es frágil por lo tanto este agrupamiento, clave en el motor de la organización, no significa su no pertenencia a los restantes agrupamientos.

La fragilidad del agrupamiento clientes es la característica clave de este sector, y es este mismo motivo lo que hace necesario identificarlo específicamente para desarrollar acciones que permitan darle contenido y crecimiento sostenido en el tiempo. De esta manera se hace necesario diferenciar los clientes potenciales que se espera obtener en un periodo inmediato cuyo tiempo e intensidad deberá estar en estrecha relación con la aplicación de distintas estrategias, y los clientes futuros que están en una situación intermedia con la visión de la organización y con las estrategias vigentes. Los clientes no se hacen, se construyen permanentemente en la relación con la institución y en su inserción con la sociedad a través de la imagen.

### **Los públicos de relación directa e indirecta, actuales y futuros**

Este sector está formado por los públicos de relación directa, tales como proveedores y sectores tercerizados, donde la imagen institucional está dada por el trato directo con los mismos y los públicos de relación indirecta, tales como la prensa e instituciones gubernamentales o sociales, cuya información opera en un sentido más formal.

En este último grupo se debe diferenciar a aquellas instituciones que son de interés directo de la empresa y con las que, por lo tanto, se establecen canales de comunicación de aquellas instituciones que son también formadoras de imagen y que, por determinadas circunstancias, pueden incluir el nombre de la empresa como puede ser, por ejemplo, un agrupamiento en defensa del medio ambiente. Dentro de los mismos también es necesario diferenciar las características de cada uno de ellos ya que no son los mismos los ambientalistas, proteccionistas o conservacionistas y en determinadas circunstancias lo que es aceptable para uno es criticable en otros.

Otro sector de la comunidad en general está determinado por la relación con el estado en sus tres poderes y en sus distintos ámbitos, nacional, provincial y municipal, a través del conjunto de reparticiones públicas.

Otros de los grupos con tratamiento especial es el periodismo, ninguna organización puede carecer de un listado de prensa en sus distintos medios y especialidades para poder acudir prontamente en el momento oportuno ante cualquier información que la empresa desee dar. A partir de que el interés de estos últimos no reside en el valor que uno le adjudica a la información sino en el valor que tiene la noticia.

Estos grupos también deben ser considerados a la hora del análisis con relación a: Cómo conciben la sociedad y el rol de las empresas, los valores culturales y el grado de inserción que tiene cada uno ellos; porque directa o indirectamente, en distintos grados, son formadores de opinión. Dentro de cada uno de estos grupos existen líderes comunitarios y la relación con cada uno de ellos debe ser evaluada.

La empresa debe, por lo tanto, tener una estrategia de abordaje y previsión de situaciones conflictivas para que los esfuerzos en la obtención de una imagen no se vean empañados por un descuido institucional.

### **La sociedad en general, los públicos en general**

Yendo de lo particular a lo general llegamos al último sector, el de los públicos en general que conforman la sociedad. De esta manera, el análisis no se realiza desde una perspectiva homogénea sino que dentro del conjunto social debemos abordar sus distintos agrupamientos. Por ejemplo, la imagen de una empresa para un público joven puede llegar a ser diferente para un público mayor, de igual manera la imagen de una empresa de cosméticos será distinta para un hombre que para una mujer.

Dentro de estos agrupamientos se va conformando una conciencia colectiva hacia la marca o la institución que le otorga una imagen determinada. Según la rama del sector económico en que se desempeñe la empresa deberá realizar los agrupamientos necesarios que conforman los públicos en general para establecer las acciones a seguir.

Todos estos tipos de agrupamientos son abiertos y, por lo tanto, las personas están participando en más de uno de los agrupamientos de públicos. Por ejemplo, el empleado es público interno y también forma parte del público en general de la sociedad, a la vez que puede estar participando como público intermedio al ser miembro de una organización de protección ambiental. Esta misma característica es determinante al momento de lograr una consistencia y coherencia "entre el decir y el hacer".

De esta manera, la imagen de la organización no es una función específica de los responsables de la misma, sino que es parte de todos los miembros de la organización y, por lo tanto, su control y gestión no pueden quedar limitados a un sector de la empresa dentro de un nivel intermedio

## INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Vehículos de comunicación pueden ser: un folleto, un aviso, un producto, las instalaciones, una acción, un gesto, etc.

Desde la perspectiva descriptiva los soportes pueden ser:

- Soportes materiales: avisos, carteles, publicidad, propaganda.
- Soportes inmateriales: nombre, icono, isologo, grado de identidad y pertenencia a la organización.
- Soportes de actuación con el contexto.
- Soportes ambientales: decoración, arquitectura.
- Soportes de gestión: manuales de procedimientos, código de ética, política de relaciones públicas, balance Social.

### Manual de Ética

Scheinsohn<sup>9</sup> menciona que "en los '70, asomó a escena la flamante disciplina de la ética empresarial. A contramano de la teoría según la cual "la ética aporta beneficios", los académicos sostenían que la ética y los intereses pueden estar en conflicto".

Esta disciplina se ha ido desarrollando no sólo en el ambiente académico, sino que empieza a tener una gran aplicación dentro de las empresas, por lo que cabe preguntarse:

- ¿Puede alguna organización afirmar que no tiene principios éticos en su funcionamiento?.
- ¿Es necesario, por lo tanto, desarrollar un manual de ética?
- ¿Qué es lo que ha llevado a que en los últimos tiempos muchas organizaciones se hallan visto en la necesidad de desarrollar estos tipos de instrumentos?

Desafortunadamente, observamos a diario cómo aparecen empresas involucradas en situaciones repudiadas por la sociedad. Es por ello que opera como una demanda creciente, por parte de esta última, la exigencia de un comportamiento ético.

Desde una perspectiva interna, se desea también reforzar los comportamientos éticos a través de la formalidad en un manual de ética en donde se determina mediante del lenguaje un contenido específico, los valores socialmente aceptados y facilita la construcción de una cultura organizacional.

De esta manera, el manual de ética también se transforma en una poderosa herramienta de comunicación y conformación de la imagen empresarial; pero también se debe tener en cuenta que es en el mismo poder del instrumento donde radica su debilidad, cuando las palabras del deber ser no se corresponden con la propia realidad.

---

<sup>9</sup> Scheinsohn, Daniel Dinámica de la Comunicación y la imagen Corporativa. Fundación OSDE Pág. 22

## El balance Social de la empresa

Otro de los instrumentos que frecuentemente se empieza a contar en las empresas es la construcción de un balance social (BS), el mismo "nace de la preocupación por cuantificar sus recursos humanos y valorar los resultados de éstos en el terreno de la responsabilidad social"<sup>10</sup>.

En el BS se reconocen dos grandes partidas: lo que la empresa recibe de los públicos internos, externos y de su entorno geográfico y lo que la empresa aporta a su público interno, a la comunidad toda, a su entorno geográfico y medio ambiente; de esta manera se obtiene un beneficio o perjuicio social neto.

Así obtenemos un balance económico que está relacionado con la rentabilidad de la empresa y, a su vez, también con un balance social que mide su contribución e impacto en términos no económicos.

## SÍNTESIS

Se ha desarrollado una breve síntesis de los instrumentos utilizados con la imagen institucional, sin embargo habría que preguntarse como de conjunto empieza a existir un deterioro creciente del rol que cumplen las empresas en el mundo de los negocios y en la sociedad, teniendo en cuenta las exigencias crecientes de esta última. "La empresa como institución económica se ha convertido en motor impulsor del cambio en cualquier sociedad. El mismo tiene efectos positivos y negativos"<sup>11</sup>

Seguramente en los próximos años no faltará el desarrollo de nuevas técnicas para la gestión de la imagen de resultados "asombrosos", las que a su vez se acompañarán con una amplia difusión de aplicaciones exitosas.

Desde nuestro enfoque la imagen no se compra, sino que se construye en el accionar diario de la empresa y la única forma de saberlo es controlando la gestión desde su propia perspectiva, porque pasa a ser parte de sus principales propósitos.

Comprender este concepto significa comenzar a encontrar las respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Por qué el balance económico de una empresa se sustenta en un sistema permanente de evaluación y control y el balance social se limita a un listado de actividades?
- ¿Por qué no se controla la gestión de la imagen de igual manera que la obtención de resultados financieros?

Sin duda alguna, las empresas todavía no han asumido el riesgo de no gestionar la imagen en forma sistematizada sobre la base de asumir la misma como una función específica que es una parte más de un todo cuando la realidad está demostrando que la

---

<sup>10</sup> Álvarez, Héctor Fundamentos de la Dirección Estratégica ED. Eudecor 1999 Pág. 31

<sup>11</sup> Álvarez, Héctor Fundamentos de la Dirección Estratégica ED. Eudecor 1999 Pág. 25

misma está disuelta en toda la organización y que, por lo tanto, es parte indisoluble de su finalidad actual.

No sirve de nada decir que en esta empresa se cuenta con un manual de ética o que a fin de año se presentará junto al balance financiero el balance social. Hoy es insuficiente, la sociedad demanda realidades, no instrumentos formales existentes o que están por venir.

Como se analizará con mayor detalle en los próximos temas, sólo basta ver los Tableros de Comando en aquellas empresas que lo están aplicando para darse cuenta cuán lejos están estos temas de ser parte de la evaluación de la gestión.

### **Caso N° 2: Alimentos Balanceados ¿Quién es el cliente: el chanco, el que le da de comer o el que se lo come?**

La culpa no es del chanco sino de quien le da de comer, dice un antiguo refrán para referirse a que detrás de un síntoma manifiesto existe siempre una causa que le da origen.

De igual manera se podría pensar en si el destino final de un determinado producto está dado en el cliente consumidor o si éste es un simple intermediario en el destino final del mismo y en tal caso cabe preguntarse dónde finaliza el proceso y si existe uno o varios clientes en una misma transacción.

Este ejemplo, le ocurrió específicamente a la firma Monsanto<sup>12</sup> "cuando pensaron que sus clientes de semillas de soja transgénica serían los agricultores y no los consumidores finales". De golpe, desoyendo las advertencias realizadas por algunos públicos sociales, se encontraron que en Europa comenzaron las protestas callejeras y los titulares sobre la "comida Frankenstein" que rápidamente se extendieron a Wall Street y con ello la debacle financiera.

Esta situación, años mas tarde se extendió también a otras firmas del mismo sector cuando un transgénico aprobado para el consumo animal (hasta ese momento ése era el destino final del proceso de consumo) llamado maíz Starlink, apareció en el alimento humano, lo que obligó a retirar de la venta un conjunto de otros productos. Por ese mismo motivo, legítimamente se puede preguntar: ¿Quién es el cliente: el chanco, el que le da de comer o el que termina comiéndoselo?

Desde una perspectiva histórica muchos estudiosos de la administración no dudarían en afirmar que el error se debió a un inadecuado enfoque estratégico. Desde nuestra perspectiva, en la actualidad cualquier empresa se encuentra en iguales condiciones de cometer la misma equivocación porque lo que se debe debatir es si es válido el paradigma del cliente al asumirlo como un individuo con capacidad de compra operando en un mercado determinado.

El cliente no es simplemente quien compra, ni mucho menos un individuo aislado que hay que satisfacer en términos de valor agregado; sino una persona integrada a una compleja red de interrelaciones circunstanciales, emocionales y racionales de tipo social, político, cultural y económico que hacen de cada proceso de compra una valoración desde múltiples perspectivas.

---

<sup>12</sup> Diario Clarín, 2 de junio de 2002. Suplemento Económico Traducido The Washington Post "La biotecnología busca una imagen más amiga"

Analizar la gestión de la empresa desde este enfoque es empezar a comprender el valor que hoy adquiere la imagen institucional en la sociedad como una forma de superar la brecha existente entre un individuo-cliente y una persona que demanda. Esta asimetría sólo podrá empezar a ser superada en un proceso sostenido de cambio de planes, acciones y control, como se analizará más adelante.

## ADAPTABILIDAD

### EL PROCESO DE CAMBIO

De la misma manera en que una persona cambia permanentemente, las organizaciones también lo hacen. En el caso de las personas, el cambio en términos biológicos se puede observar en las etapas de niñez, juventud, adultez y vejez, por analizar el aspecto físico, pero también el cambio puede revelarse en el carácter, en los valores, en el peso, en fin...en toda la persona.

Ya en 1859 Charles Darwin escribió su monumental libro "Sobre el origen de las especies" y demostró que el cambio no se limitaba al período de vida, sino que también operaba entre las generaciones haciendo un descubrimiento aún mayor que consistía en que los cambios se caracterizaban por ser adaptativos a lo largo de toda la historia de la vida en el planeta.

Desde otra perspectiva, también es válido tener en cuenta la magnitud e intensidad en el ritmo del proceso de cambio. Por ejemplo, una rana viva colocada en una sartén caliente tratará de escaparse, pero si el calor se va suministrando lentamente ese proceso de cambio gradual pasará desapercibido y ni siquiera intentará saltar mientras se sigue cocinando.

Las organizaciones no pueden compararse con las especies en su proceso de cambio, pero los ejemplos anteriores son válidos para comprender las variables fundamentales a las que se ven sometidas.

Heráclito (500 a.C.) sentenció "no existe nada permanente a excepción del cambio". En este sentido, es válido tener en cuenta que todas las organizaciones como instituciones operan en un escenario de cambio permanente. En la medida que no existan procesos de intencionalidad manifiesta, el cambio operado será una simple consecuencia de las interrelaciones existentes entre grupos e individuos internos y externos.

¿Es este un cambio adaptativo? Sí, pero adaptado a los intereses diferentes, comunes y encontrados de los grupos de poder, de ninguna manera significa que sea adaptativo para la viabilidad de la empresa. La resultante de esta adaptabilidad espontánea y sin dirección puede ser positiva o negativa para la organización.

Este tipo de cambio institucional sin dirección predeterminedada, resultante de la conjunción de múltiples factores internos y ambientales, es como un barco a la deriva que no sabe a qué puerto va a llegar. Si existen fuertes vientos sus tripulantes son conscientes de dicha situación, si la brisa es suave la situación es aún mas grave porque todo transcurre normalmente como la rana en la sartén, pero igualmente a la deriva.

Las organizaciones siempre están cambiando, pero muchas veces los movimientos son tan imperceptibles que nadie se da cuenta de ello. A esto hay que sumarle la existencia de un paradigma organizacional que asocia el cambio a una determinada circunstancia o etapa manifiesta.

Los cambios son cada vez más necesarios y sus implicancias mayores. Los cambios actuales asumen las siguientes características<sup>13</sup>:

- Son cada vez mas constantes.
- Son cada vez más veloces.
- Sus efectos son difíciles de predecir.
- Son inéditos.
- Son cada vez más complejos.

Como expresa Ackoff<sup>14</sup> "el cambio en sí está cambiando constantemente" y "siempre se ha estado acelerando" y "hasta hace poco tiempo ha sido lo bastante lento como para permitir a la gente adaptarse" pero "actualmente el cambio ejerce tal presión que se le tiene que prestar atención"

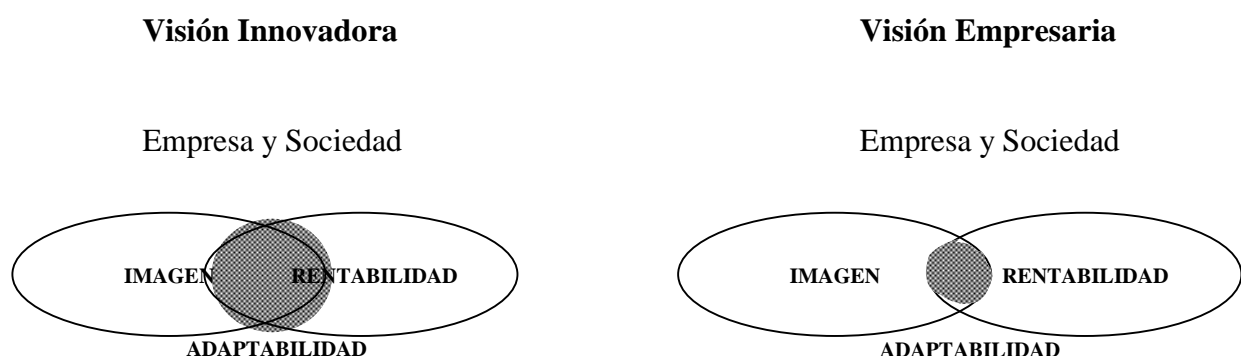
### ¿EXISTE LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Las organizaciones, salvo situaciones muy críticas, tienden a desarrollar un comportamiento conservador por una simple aversión al riesgo. Desde el comportamiento humano, las organizaciones también tienden a cerrarse para proteger a sus miembros confiriéndoles cierta identidad. Ambos aspectos de ninguna manera pueden ser considerados como elementos burocráticos en la negación del cambio, sino en la necesidad de analizar, justificar y comprender toda innovación.

De la misma manera que la bonanza empresaria opera como un instrumento conservador, también la magnitud de la incertidumbre se hace proporcional al valor de riesgo.

De esta manera, muchas organizaciones que logran un rápido crecimiento basado en su proceso innovador y adaptativo se transforman en conservadoras cuando el crecimiento del patrimonio obliga a reconsiderar cada situación en el riesgo del cambio.

Para graficar este concepto se plantea cómo percibe la organización un propietario innovador y otro propietario que ya se siente empresario.



<sup>13</sup> Cárdenas Dávila, Alexander El papel del administrador en el futuro. Presentado en VI Congreso Latinoamericano de Administradores – Paraguay - Oct. 1980

<sup>14</sup> Ackoff, Rusell. "Planificación de le empresa del futuro" Ed Limusa 1983- Pág. 15.



La zona sombreada se refiere a la adaptabilidad, mientras la visión innovadora se caracteriza por tener una gran superficie como consecuencia de definir y asignar recursos en función de los requerimientos del mercado, la visión empresaria tiende a responder y a "hacer rendir" su patrimonio y diseño tecnológico con una menor adaptabilidad. Desde una perspectiva diferente, Mintzberg<sup>15</sup> menciona que "a medida que crecen las organizaciones, tienden a aislarse de las influencias externas y, por el contrario, ejercen su propia influencia como sistemas cerrados poderosos, bajo el control de sus propios miembros".

Esta misma situación también se refleja en los miembros de la organización, entre los que promueven el cambio como una demostración de conocimientos y habilidades que les permita, en función del mismo cambio, ser reconocidos y ascender en su ámbito de poder e influencia y los que tratan de hacer de la situación actual un status quo que les permita mantener la situación lograda.

Estos dos ejemplos permiten comprender las fuerzas contradictorias que operan en la organización como institución en el proceso de cambio y cómo estas a su vez se combinan (enfrentadas, diferentes o complementadas) con otras fuerzas en igual sentido a nivel de los miembros dentro de la empresa junto con los grupos de influencia fuera de la empresa.

De la misma manera que una persona en la intemperie con lluvia y frío desea cambiar su incómoda situación, otra que lo observa por detrás de un vidrio en una confortable habitación se opondrá al cambio. Sin embargo, es normal escuchar que "existe una resistencia natural al cambio" cuando en realidad no está haciendo otra cosa que poner de manifiesto la incapacidad de quien lo dice para saber administrar y promover el cambio.

Detrás del prejuicio de la resistencia al cambio se oculta el poder coercitivo con que algunas veces se lo trata de imponer, logrando en muchos casos un resultado contrario al propuesto. Esta situación también se transforma en un ejemplo para comprender el valor de la identidad como grupo y la necesidad de que el mismo sea parte de su imagen y no lo contrario.

Quizás demasiada complejidad para analizar estos fenómenos y mucho más para saberlos gestionar además este tipo de análisis se transforma en un "atentado" contra las prolíferas técnicas de gestión que nos invaden diariamente con "asombrosos resultados", según sus propios autores, hasta que la realidad, como si fuera una simple moda, se encarga de reemplazarlo y sustituirlo "por otra nueva y revolucionaria técnica" que deja de lado por rara casualidad los "enfoques tradicionales". Se debe tener presente que toda nueva tecnología de gestión lleva implícita una perturbación para la organización y su grado de conflictividad está reflejando la necesidad de analizar detenidamente su incorporación y si se lo considera adecuado abocarse específicamente a su implementación y seguimiento.

Por eso es frecuente en la Administración la ausencia del análisis del conflicto, las tensiones, crisis y sectores enfrentados. En este tema en particular todo queda reducido al prejuicio de una "natural resistencia al cambio" o al que las "cosas se acomodan y se arreglan solas", asumiendo un enfoque simplificado del proceso homeostático dentro de la teoría de sistemas.

---

<sup>15</sup> Mintzberg, Henry: "Mintzberg y la Dirección" Ed. Diaz de Santos. Ed. 1991- Pág.357

## La adaptabilidad en las organizaciones

Es interesante analizar los conceptos de autopoiesis del filósofo y biólogo Maturana<sup>16</sup>, al mencionar la interacción de los objetos con las personas y el proceso mutuo de adaptabilidad. Por ejemplo, un traje nuevo le puede quedar bien a un conjunto de personas, sin embargo, cuando una ellas decide usarlo, después de un tiempo es muy probable que ya no le quede tan bien al resto. ¿Qué ha ocurrido? Se ha dado un proceso de adaptación mutua entre la persona y el traje con diferentes grados de flexibilidad. Si en vez de un traje se tratara de un par de zapatos o de una prótesis dental el mayor grado de adaptabilidad estará dado en la persona.

Cuando la asimetría es muy grande, por ejemplo el traje es muy chico y la persona es muy grande, por más proceso de adaptación que exista, entrarán en colisión y se hace inviable desde un primer momento. Pero también se puede operar el proceso inverso o sea que se adaptan en un primero momento y dejan de hacerlo en el tiempo como puede ser por ejemplo una persona en un proceso acelerado de envejecimiento terminará con un traje y una prótesis que no se adecuan a su nuevo cuerpo.

Las organizaciones como entes también deben tener un proceso de adaptación permanente, en primer lugar con sus propósitos manifiestos como institución y, en segundo lugar, en correspondencia con los:

- Sectores internos
- Clientes
- Sectores intermedios

De la conjunción de estos factores y de los distintos grados de poder (mayor o menor flexibilidad) de algunas personas y/o grupos se irá amalgamando el proceso de cambio en la organización.

Dentro de los sectores internos existen distintos grupos e intereses que esperan e inducen con distinto poder y con distintos instrumentos a que la organización se modifique o no en función de sus propios intereses o de los intereses de la función que representa.

Los clientes y los sectores intermedios también esperarán que durante el proceso de cambio de la organización se puedan ver beneficiados y tratarán de influenciar y harán sentir su rechazo de la forma que crean más conveniente cuando el proceso de cambio no los favorece.

A continuación se desarrolla un conjunto de ejemplos de intereses coincidentes, diferentes y enfrentados entre los distintos agentes de una empresa que ha adquirido a otra en funcionamiento y que desea fusionarse con esta última.

- a) Un jefe del área de producción desea que en la nueva reorganización de la empresa su área de responsabilidad tenga una jerarquía mayor que la actual.

---

<sup>16</sup>Maturana H "Desde la biología a la psicología". Viña del Mar Syntesis, 1993

- b) Uno de los principales accionistas espera que la modificación le permita ingresar con un cargo en el Directorio de la empresa.
- c) Los clientes de la empresa adquirida esperan una mejor atención mientras que los clientes de la otra empresa temen verse perjudicados por esta decisión.

Desde esta perspectiva de condicionamientos e influencias se hace difícil visualizar un proceso de cambio positivo atento a los múltiples sectores e intereses diferentes, por ello se hace necesario diferenciar:

- Los cambios inducidos desde una perspectiva sectorial, sea un accionista, un empleado de sector despacho o un cliente.
- Los cambios programados institucionalmente, que si bien responden siempre a sectores de poder, son los que la organización ha consensuado y/o impuesto implementar.

### LOS CAMBIOS COMO ADAPTABILIDAD INSTITUCIONAL

Para analizar el proceso de cambio institucional como un proceso de adaptabilidad, se debe identificar desde dónde se parte (To), en qué sentido se está yendo, cómo impactan las acciones programadas y cuál será el nuevo escenario y en qué tiempo (T1).

A continuación se procurará que el cambio sea aceptado por el conjunto de la organización, para ello será necesario gestionar los instrumentos de cambio para que el mismo pueda implementarse en forma efectiva.

El principal poder no radica en quienes siendo propietarios se sienten con el legítimo derecho de impulsarlo, sino en firme convencimiento de quienes tengan que implementarlo. "Si queremos mejorar el funcionamiento interno de nuestras organizaciones y conseguir el control sobre ellas desde el exterior para garantizar que actúen de acuerdo con nuestros intereses, debemos comprender las relaciones de poder que rodean a estas organizaciones y que afectan su comportamiento.", "el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa."<sup>17</sup>. De esta manera el proceso de cambio parte de una identificación plena de quienes lo deciden y ejecutan.

Cuando estos cambios operen como una bisagra entre la rentabilidad y la imagen, su proceso de implementación también se verá facilitado. Por el contrario cuando los mismos son parte de un doble discurso, como suele ser frecuente observar, su implementación se verá dificultada porque existirá una predisposición especial para observar los problemas normales en todo proceso de cambio.

En la medida en que exista una cohesión como identidad institucional, que se opere con un sentido de pertenencia junto a un liderazgo participativo en una organización dinámica; los cambios se desarrollarán con mucha mayor naturalidad y, por ende, con muchos menos obstáculos.

---

<sup>17</sup> Mintzberg Henry; "El poder en la organización" Ed. Ariel Barcelona 1992 Pág. 5

Cuando los cambios institucionales surgen de la interacción entre lo que la empresa quiere ser y lo que la sociedad espera de ella, los mismos se transforman en acciones para la adaptabilidad. Los cambios adaptativos son todos aquellos que operan a favor de la rentabilidad y/o imagen de la empresa.

Dentro del rango delimitado por la imagen y la rentabilidad existirán acciones de cambio en sentido contrario, coincidentes y diferentes. Cuando estas acciones se den en sentido contrario se las deberá desechar. Cuando sean en sentido coincidente se las deberá potencializar. Y si ocurrieran en sentido diferente se las deberá considerar. De esta manera, una empresa es viable sólo si logra maximizar su rentabilidad e imagen y ambos conceptos, complementarios y/o contradictorios según las distintas acciones de cambio, se integran a través de la adaptabilidad.

### **¿Adaptabilidad permanente o desarrollo organizacional?**

- ¿El crecimiento sostenido es un propósito de las organizaciones?
- ¿Cuándo una organización deja de crecer para empezar a envejecer?
- ¿Cuánto dura cada una de estas etapas?.
- ¿Cómo se explica el crecimiento sostenido en el caso de empresas que ven peligrar su permanencia como consecuencia de políticas de apertura económica?
- ¿Cómo se integra el crecimiento sostenido en una institución que tiene más de dos mil años de vigencia como es la Iglesia Católica o en otra como el municipio de Carhue en la Argentina que se quedó sin habitantes?

Las respuestas a estos interrogantes plantean la necesidad de reconsiderar la vigencia del paradigma del desarrollo organizacional como sinónimo de crecimiento sostenido.

Desde esta perspectiva, es frecuente asimilar los procesos biológicos del ser humano (nacimiento, crecimiento, envejecimiento y muerte) al de las organizaciones. Sobre esta falsa asociación se plantea como un fin de las organizaciones su crecimiento sostenido y cuando el mismo no se logra se ocultan las causas de sus consecuencias en asumir el cumplimiento de su etapa a la vida útil de las mismas.

El cambio institucional es sinónimo de adaptabilidad y no necesariamente significa desarrollo organizacional sostenido, porque en determinadas circunstancias puede ser conveniente para la organización contraerse ya que el crecimiento sostenido puede ser contraproducente.

El proceso de adaptabilidad debe ser sostenido y en este sentido se deberán definir las características de la etapa que deberá transitar. Esto se analizará en los siguientes puntos con mayor detalle.

### **¿Adaptabilidad o estrategias competitivas?**

Otro determinismo son las estrategias competitivas cuya causa-efecto es la explicación necesaria y suficiente que se transforma en prueba cosmológica en el mundo del Management. La adaptabilidad institucional no se fundamenta en las razones

circunstanciales de las diferencias competitivas de un presente cercano, sino en la solidez de una visión a largo plazo. La empresa se identifica por lo que es y por lo que desea ser, no por las diferencias con otras empresas. Si así fuera se caería en la trampa de poder explicar el presente pero no el futuro.

La viabilidad de una empresa se sustenta en sus cualidades y cantidades, en su imagen y rentabilidad. Para ello se deben realizar acciones propias para cada uno de los términos de la ecuación y acciones conjuntas en términos de adaptabilidad. Estas deben ser sus prioridades sin que ello excluya el análisis comparativo del tipo DAFO y la posibilidad de su integración. Pero las mismas, salvo situaciones excepcionales, no pueden transformarse en determinantes. La estrategia no es poner el carro adelante del caballo, porque en algún momento el caballo se cansa y comienza a avanzar adecuadamente desandando camino, y esto es lo que muchas veces ocurre cuando se gestionan acciones en términos de diferencias competitivas.

Desde otra perspectiva, no son pocos los autores que comienzan a observar el determinismo de las estrategias competitivas. Bertagnini<sup>18</sup> desarrolla el concepto de "cooperación competitiva" basada en alianzas y estrategias concurrentes.

Las organizaciones y las empresas en particular, viven un proceso permanente de mutación por factores exógenos y endógenos. En este sentido se puede reiterar que lo único constante es el cambio. Ahora bien, este cambio no está ligado al crecimiento permanente ni a las diferencias competitivas sino a la necesidad de orientarlo en términos de adaptabilidad para fortalecer la imagen y rentabilidad que les permita a las empresas ser viables en el tiempo.

## DIFERENTES ETAPAS EN EL PROCESO DE ADAPTABILIDAD

### **¿Las empresas deben crecer permanentemente?**

Después del crecimiento sostenido de posguerra, ¿la economía mundial ha seguido desarrollándose? ¿Qué ha sucedido con el desarrollo económico en los últimos 20 años en América del Norte, Europa y América del Sur? ¿Qué es lo que ha llevado a muchos analistas políticos a definir la década del 90 en América Latina como el decenio perdido, mientras que en las empresas privada se lo caracteriza como el de la calidad?

A nadie escapa el deterioro económico de los últimos 20 años en América Latina mientras la economía del Norte ha seguido creciendo. Es importante tener en cuenta esta asimetría ya que la mayoría de la literatura del Management proviene de los Estados Unidos, donde se puede seguir asociando al desarrollo organizacional con el crecimiento sostenido de la economía.

Una innovación tecnológica en un determinado sector de la economía se manifiesta como un cambio "potencial" en las estructuras productivas para las empresas de dicho sector. Algunas la adoptarán completamente y otras parcialmente; unas la adoptarán como tecnología alternativa o combinada mientras que otras ni siquiera la adoptarán. Los resultados de todas estas decisiones o cursos alternativos de acción de cada una de esas empresas indefectiblemente se verán representados en sus capacidades en el sector. Lo que

---

<sup>18</sup> Bertagnini, Armando, "Las diagonales del cambio empresario" Ed. Macchi Pág. 19

se intenta dilucidar con este caso es que los cambios no son per-se la clave del éxito empresarial en los negocios.

Se debe agudizar la mirada hacia el fortalecimiento de las capacidades de una empresa que el cambio puede generar, siendo este aspecto del cambio singular aunque se trate de organizaciones de un mismo sector económico. Esta debe ser la política de adaptabilidad a los cambios.

Algunos de los estadios en los que se puede encontrar la viabilidad de una organización son los siguientes:

Adaptabilidad positiva		Adaptabilidad negativa	
Crecimiento	Evolución	Inadaptabilidad	
Renovación	Integración	Desintegración	
Innovación	Sustentación	Involución	
Desarrollo			

Estas distintas denominaciones del proceso de cambio pueden estar referidas a un proceso de adaptabilidad y en tal caso estamos refiriéndonos a un cambio positivo o a un proceso de inadaptabilidad que se da cuando el cambio es negativo.

A continuación se desarrollan los principales conceptos enunciados:

Las características de la adaptabilidad negativa deben ser entendidas en el sentido contrario de las enunciadas positivamente. Ejemplo evolución - involución

- Crecimiento: refleja en un incremento de uno o más indicadores representativos de la empresa. Por ejemplo: aumento de ventas en un 20 % a través de un nuevo cliente supermercadista.
- Desarrollo: generalmente lleva implícito un aumento cuantitativo de variables representativas, pero significa un cambio cualitativo que le permite a la empresa contar con una mayor fortaleza. Por ejemplo: el aumento en un 20 % a través de un incremento de igual proporción en la cartera de clientes.
- Renovación: se refiere a una adaptabilidad originada en un proceso de obsolescencia tecnológica, en la que se reemplaza algo viejo por algo nuevo.
- Innovación: se puede originar en un proceso de renovación, pero significa un estadio superior al anterior tecnológicamente.
- Adaptación: característica fundamental, independiente de otro concepto, que se basa en la necesidad de fortalecer el proceso de adecuación al contexto.
- Integración: se refiere a una suma de partes que anteriormente operaban en forma separada. El ejemplo más común es la integración entre empresas, pero también podría darse una integración dentro de la misma empresa.

- Evolución: se refiere a la continuidad en el tiempo de algunas de las variables de la adaptabilidad positiva.
- Sustentación: se refiere a un proceso de adaptabilidad en la que el cambio se orienta a una promoción y/o protección del medio ambiente.

Las características enunciadas nunca se presentan en términos absolutos, sino que son relativas; lo nuevo convive con lo viejo y a su vez también opera en forma diferente entre las partes que hacen al todo. Es así como se puede hablar de un proceso acelerado de adaptabilidad o inadaptabilidad o un proceso sectorial de algunos de los procesos de cambio de la adaptabilidad.

Estas denominaciones son un simple listado de posibles estadios, pero que de ninguna manera pretende ser un desarrollo acabado y sistematizado de un proceso de adaptabilidad. Cuando el proceso de adaptabilidad no se encuentra debidamente institucionalizado y gestionado se puede dar el caso de que convivan características de signo contrario.

Por ejemplo, una empresa de electricidad ha realizado una costosa inversión en equipamiento de maquinarias y tecnología de gestión para poder realizar tendidos eléctricos mayores de 500 kilowatts. ¿En qué estadio de adaptabilidad se encontraría ubicada: innovación, crecimiento o desarrollo, en más de uno de ellos, en ninguno de ellos? ¿Cuál o cuáles de ellos forma parte de la adaptabilidad positiva?

Como el ejemplo es obtenido de una situación real se puede dar una respuesta concreta pero que no responde a ninguno de los interrogantes antes planteados. La empresa mencionada, al pretender desarrollarse en su especialidad, se introdujo en un mercado con características oligopólicas que rápidamente reaccionaron ante el “nuevo invasor” y en el corto plazo comenzó a presentar graves problemas financieros atento a la inversión realizada y terminó quebrando.

Las conclusiones que se derivan de esta experiencia son válidas para comprender el valor de la adaptabilidad teniendo en cuenta que:

- Se deben diferenciar las acciones de la empresa: invertir, vender o cambiar, de las consecuencias que se derivan de las mismas. En el caso mencionado, la empresa entró en un proceso de inadaptabilidad que la llevó a la recesión y luego a la extinción.
- La adaptabilidad es una consecuencia de acciones que la empresa puede llegar a gestionar, pero un cambio manifiesto (por ejemplo una nueva tecnología de gestión) no implica necesariamente una etapa deseada de adaptabilidad, esta sólo se hará efectiva al evaluar el impacto que origina cada uno de los cambios.
- La ejecución de un plan con un enfoque tradicional se puede realizar eficientemente, por ejemplo sin ningún tipo de desvíos, pero el impacto del mismo en términos de adaptabilidad puede llegar a ser inapropiado si no se ha incorporado la gestión de dicho proceso.

Las empresas se encuentran inmersas en un proceso de transformación permanente, lo grave es cuando no se tiene conocimiento del mismo, de su contenido ni si el mismo se encuentra inserto dentro de un proceso de adaptabilidad positiva.

Por supuesto que estas denominaciones no se presentan en estado puro, es más, si seleccionamos dos conceptos al azar y los presentamos en forma de matriz, automáticamente se generarán cuatro cuadrantes en los que se podrá realizar un análisis de cada uno de ellos que se podría combinar a su vez con otros pares de relaciones. Gran parte de la bibliografía estratégica recurre al análisis de los cuadrantes desde distintos enfoques y características. Siguiendo este algoritmo se podría confeccionar un manual de estadíos adaptativos, pero habría que preguntarse la validez del mismo porque se corre el riesgo de estructurar la realidad en términos teóricos pero no prácticos.

Al analizar la adaptabilidad desde el desarrollo tecnológico se debe considerar el vertiginoso ritmo del cambio ya que éste muchas veces limitará y atentará contra la rentabilidad de las organizaciones.

Existen ramas de la industria, como el desarrollo de software, en las que el cambio es tan rápido que obliga a las empresas a replantear cada inversión. El ritmo de cambio se origina muchas veces en las reglas del mercado más que en las necesidades objetivas de la nueva tecnología.

Si tenemos en cuenta esta característica y la tratamos de reflejar en los estadíos desarrollados anteriormente nos vamos a encontrar con que no refleja en toda su dimensión la política del proceso del cambio, ya que sólo describe las características del mismo. Se podrían diferenciar cuatro tipos de estrategias de cambio, mas allá del enfoque tradicional matricial de empresas ofensivas y defensivas en el proceso de cambio. Estas estrategias serían:

- Adaptativas innovadoras
- Adaptativas preventivas
- Adaptativas demandadas
- Adaptativas rezagadas

Las organizaciones innovadoras se caracterizan por ser pioneras en su desarrollo, pero el mismo sólo es válido si es adaptativo. Esto significa que la sociedad lo asume como válido porque existe un deseo no manifiesto que la empresa ha sabido percibir.

Las organizaciones que desarrollan una política de adaptabilidad preventiva tratan de reflejar las demandas ciertas pero latentes de la sociedad y, en la medida en que se van formalizando, se constituyen en demandas a las cuales la empresa indefectiblemente deberá adecuarse. Cuando estas demandas se generalizan en el conjunto de la sociedad y se exteriorizan con mayor frecuencia, la empresa puede iniciar un proceso de adaptabilidad rezagada.



## FRENOS PARA LA ADAPTABILIDAD

Las organizaciones devienen de una cultura de la formalidad. Morgan expresa que "los teóricos clásicos de la organización diseñaron la organización como si hubieran planeado una máquina, concebida como una malla de partes"<sup>19</sup>. De esta manera, las organizaciones mecanicistas tienen gran dificultad de adaptación a los cambios de circunstancias, no fueron diseñadas para tal fin, sino para cumplir estructuradamente un conjunto de objetivos.

La capacidad de acciones creativas se convierte en el principal instrumento de la adaptabilidad, y la flexibilidad adquiere el mismo rango que la eficiencia. Las organizaciones se transforman en un "sistema abierto" no por definición sistémica en términos de intercambio, sino por la capacidad de percibir su entorno más allá de sus propios clientes.

Bertagnini<sup>20</sup> cita un estudio realizado por la consultora Arthur D. Little realizado en Canadá y EEUU en la que se identifican las siguientes seis barreras más importantes como frenos en la gestación del cambio:

a) Falta de autoconhecimento de que el cambio es necesario	64%
b) Ausencia de un líder gerencial	44%
c) Falta de capacidades adecuadas o experiencias para su ejecución	44 %
d) Falta de sistema de recompensas congruentes	36 %
e) Incapacidad o falta de deseo de reducir el tamaño de la Cia.	31 %

Y analiza: "mientras la barrera a) hace a la percepción de la necesidad de cambio, las causas b), c) y d) pueden resumirse en el poder o capacidad efectiva para generarlo". Por mi parte, en consonancia con las conclusiones de este estudio, considero que la generación del cambio sólo deriva de la conjunción, en un mismo líder, de una percepción intensa de su necesidad y del poder efectivo para ponerlo en marcha y llevarlo adelante.

Desde nuestra perspectiva, el primer aspecto es la confirmación de que mientras el cambio existe como un proceso permanente el mismo se niega. Es frecuente escuchar en las empresas "debemos empezar a cambiar" cuando en realidad debiera decirse "esta etapa el cambio debiera orientarse en tal o cual sentido". No se trata de un simple juego de palabras ni de un error involuntario, sino de una formación cultural en la negación del cambio de quienes lo proclaman como una limitación natural externa. De esta manera se pone al descubierto la inexistencia de una gestión del cambio y la necesidad de superar este primer obstáculo.

## ADAPTABILIDAD ES PARTE DE LA VIABILIDAD

Se ha mencionado con anterioridad que las empresas desean ser viables y para ello necesitan no sólo ser rentables sino también tener una imagen que les permita ser aceptadas en la sociedad.

<sup>19</sup> Morgan, Gareth; "Imágenes de la Organización" Ed. Alfaomega Mexico 1991- pag. 19

<sup>20</sup> Bertagnini, Armando; "Las diagonales del cambio empresario", Ed Machi. 1995. Pág 146

Pero estos dos factores no son suficientes, por eso se hace mención a las palabras Rentabilidad e Imagen (REI) como si fuera una sola categoría conformada por la Rentabilidad – Adaptabilidad – Imagen. Por ello cabe preguntarse: ¿Cómo se relaciona la viabilidad con la adaptabilidad?

Las empresas pueden plantearse objetivos de crecimiento siempre y cuando el mismo se fundamente en lograr hacer más viable la empresa en el tiempo.

No entendemos el crecimiento (aumento del patrimonio) como un valor en sí mismo como se lo presenta en abundante literatura. La expresión: "la empresa que no crece desaparece" nos parece un enfoque más asociado al fatalismo que a la racionalidad económica.

De esta manera, estos tres conceptos deben ser correctamente compensados para asegurar su objetivo máximo que es la viabilidad. No se puede ser viable desde una perspectiva únicamente financiera, de adaptabilidad o de imagen. Sólo se es viable si se logra equilibrar en el tiempo estos tres componentes, teniendo en cuenta que los tiempos de la viabilidad no son los mismos que los de la evaluación de la gestión. Por lo tanto, se debe saber en qué etapa de la misma se encuentra la empresa y en qué circunstancia hace que algunos de estos tres factores tenga una peso relativamente superior.

La adaptabilidad es el puente entre la imagen y la rentabilidad y, como tal, conforma una categoría conceptual denominada "imagen y rentabilidad" que comprende la conjunción de los tres conceptos en los contenidos dados precedentemente.

La imagen y rentabilidad se transforman en el propósito primario de toda organización con fines de lucro que se precie de estar administrando el futuro.

Gestionar el cumplimiento de los propósitos primarios es atravesar todas las acciones de la empresa (previstas y no previstas) desde esta perspectiva. De este modo, el control de la gestión se reformula en su integración en correspondencia con la visión y la misión de la empresa. Las consecuencias prácticas de este enfoque obligan a que el control de la gestión trascienda los límites de la planificación, ya que todas las acciones, proyectadas o no, impactan en esta categoría y por lo tanto deben tomarse en consideración.

La viabilidad de las organizaciones se sustenta en la maximización de la categoría "imagen y rentabilidad" que expresa un deseo conjunto, no siempre complementario, entre la comunidad y los grupos de poder de la empresa. Encontrar el camino adecuado es uno de los grandes desafíos que tienen los directivos, el otro, tan importante como el anterior, es saber gestionarlo.

Administrar el cambio para transformarlo en adaptabilidad significa, en primer lugar, reconocer que toda organización vive un proceso permanente de cambio y que por lo tanto se le debe dar al mismo un contenido específico e institucional para que se transforme en el concepto integrador de la rentabilidad y la imagen para que junto a ellos forme parte de la evaluación de los propósitos primarios de las empresas.

**SEGUNDA PARTE**  
**CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DEL TABLERO DE COMANDO**  
**HASTA EL BALANCED SCORECARD**

**INTRODUCCIÓN**

En esta segunda parte se desarrolla un análisis comparativo de los diferentes Tableros de Comando a través de su corta historia, y en especial se analiza las características del Balanced Scorecard.

En primer lugar se desarrolla el concepto de Tablero de Comando, como así también algunos de sus denominaciones como es la “integralidad” para analizar la dualidad existente entre la actual complejidad y la necesidad de síntesis que lo debe caracterizar. Es así como esta respuesta intermedia entre estos dos conceptos antagónicos aparece los sistemas complementarios de información que permite justamente obtener una mayor nivel de desagregación.

En una segunda parte dentro de este apartado se analiza en forma específica el Balanced Scorecard en su relación con el proceso administrativo para observar en que medida el presente instrumento trasciende las fronteras de la etapa del control para transformarse también en un instrumento de Planificación estratégica. Teniendo en cuenta los puntos antes mencionados se desarrollan las virtudes y limitaciones del presente instrumento teniendo en cuenta por ejemplo que los supuestos implícitos que genera su propio desarrollo son también de aplicación generalizada a la mayoría de los instrumentos de gestión que limitan y condicionan las futuras aplicaciones.

Por ultimo se desarrolla un cuadro comparativo sobre los conceptos mas importantes que se han desarrollado en cada uno de ellos y la vigencia que se ha dado en las restantes denominaciones.

## EL TABLERO DE COMANDO ACTUAL

### CONCEPTO DEL TABLERO DE COMANDO

El concepto de Tablero de Comando deriva del término galo *Tableau de bord* que, traducido de su forma original, vendría a significar algo así como Tablero de Comando o cuadro de instrumentos. Su origen data de mediados de siglo, aunque es alrededor de 1948 cuando aparece la noción de Tablero de Comando empresarial en Estados Unidos<sup>21</sup>.

El Tablero de Comando consiste en el establecimiento de un conjunto de señales que miden continuamente los aspectos esenciales del gobierno de la gestión empresarial, asemejándose en su función de gobierno al tablero frontal de dirección de una aeronave, donde se reúne una información vital para el pilotaje del avión<sup>22</sup>.

La evolución del concepto de Tablero de Comando ha ido de la mano del desarrollo de la complejidad de las organizaciones y del entorno de las mismas. El enfoque clásico estaba orientado a una visión interna de la empresa, con un perfil meramente financiero, donde la esencia del control de gestión se orientaba en el análisis de los desvíos y las medidas correctivas para acercar lo más posible la realidad a la planificación oportunamente realizada.

A partir de los años ochenta, es cuando el Tablero de Comando pasa de ser más que un concepto práctico un concepto doctrinal<sup>23</sup>. El uso de la expresión Tablero de Comando, terminó simplificando su análisis, y reduciendo la doctrina originada en el Control de Gestión a un simple instrumento de aplicación práctica. De esta manera el análisis del concepto original de Control de Gestión ha quedado reducido a una categoría inferior en la herramienta Tablero de Comando.<sup>24</sup>

Actualmente, la concepción de Tablero de Comando<sup>25</sup> debe dirigirse hacia cinco ideas básicas:

- Soporte firme durante el proceso de toma de decisiones
- Concepción y aplicación clara y eficiente
- Transformación sucesiva hacia los cambios e innovaciones del entorno empresarial
- Atención hacia los indicadores financieros y no financieros
- Ser instrumento de aliento a todos los niveles de responsabilidad.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Tablero de Comando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

El Tablero de Comando debe contener información concisa y relevante en relación directa al destinatario responsable a partir de su máxima jerarquía. Esta generalidad y

<sup>21</sup> López Viñegla, A. "El cuadro de mando hipermedia". Universidad de Zaragoza – España. Pág.1

<sup>22</sup> Mallo, C y Merlo, J. Control de gestión y control presupuestario. Mc. Graw Hill – Madrid, 1995. Pág. 15

<sup>23</sup> López Viñegla, A. "Génesis y evolución del cuadro de mando como elemento de apoyo para la toma de decisiones" Universidad de Zaragoza – España. Pág. 10.

<sup>24</sup> Blázquez, M. "Uso y abuso del Balanced Scorecard". Universidad Nacional de Córdoba – Argentina. Pág. 5.

<sup>25</sup> López Viñegla, A. "El cuadro de mando hipermedia". Universidad de Zaragoza – España. Pág. 2.

simplificación es proporcional a los niveles de jerarquía y sus indicadores serán tanto de carácter cuantitativo como cualitativo y se expresan a través de gráficos, cuadros, tablas, etc.

Su contenido se caracteriza por:

- Definir en forma previa los factores claves por cada una de las áreas en relación a los ámbitos de responsabilidad<sup>26</sup>.
- Establecer los indicadores en correspondencia con los planes de acción en función de los objetivos a alcanzar.
- Precisar los períodos de evaluación en función de los niveles de responsabilidad y orden de importancia.
- Confrontar lo real con lo proyectado, determinando desvíos y causas que lo originan.

## LA PARADOJA ENTRE LA COMPLEJIDAD ACTUAL Y EL CONCEPTO DE SÍNTESIS DEL TC

El Tablero de Comando es una abstracción teórica para facilitar la comprensión de una determinada realidad.

Es frecuente asociar la capacidad de síntesis de la información en correspondencia con los niveles de jerarquía; a mayor jerarquía mayor nivel de síntesis de la información.

Es así como en el texto de la Metodología de Reportes Gerenciales<sup>27</sup> se cuestiona este paradigma organizacional en la necesidad de replantear los diagnósticos clásicos de información, justamente con la propuesta realizada.

Por ejemplo si analizamos un determinado rubro como puede ser los electrodomésticos en un hipermercado, se puede observar que no existen variaciones en la venta del mencionado rubro, pero cabe preguntarse si uno alguna vez fue a comprar un electrodoméstico o lo que compró fue una heladera marca X...de tantos pies...o un lavarropas de determinado tipo...- De qué sirve decir que se está vendiendo la misma cantidad de electrodomésticos si en realidad esa información puede estar ocultando una significativa variación en las ventas de lavarropas y de heladeras que, por extraña casualidad, se compensan mutuamente. ¿Es esta la información de síntesis?

A medida que nos aproximamos más a lo general, mayor será el riesgo de cometer errores en la interpretación de la realidad. Mientras más nos acercamos a los detalles se simplifica la cantidad de variables y el espectro del análisis. De aquí la importancia que se le otorga al valor del dato (información no procesada)

Cuando el usuario analiza la información, asume como válido la clasificación y el ordenamiento previamente establecidos sin observar que siempre existe un sesgo de la información que está condicionando el nivel de análisis y de decisión. Tener en cuenta estos

---

<sup>26</sup> Daniel, Ronald D. "Los factores críticos de éxito" (Critical success factors) Ed. 1961. Pág. 116.

<sup>27</sup> Blázquez, M. "ORDENAR: Metodología de reportes gerenciales". Universidad Nacional de Córdoba – Argentina. Pág. 18.

aspectos es empezar a resolver la paradoja entre la complejidad actual que caracteriza a las organizaciones y el concepto de síntesis inherente al Tablero de Comando.

### ¿SE PUEDE CARACTERIZAR EL TABLERO DE COMANDO COMO INTEGRAL?

En la necesidad de diferenciar el Tablero de Comando tradicional de enfoque eminentemente financiero que centraba su atención en la rentabilidad de la empresa, se desarrolla en los años 70 un enfoque diferente que incluye el análisis de otras variables. De esta manera nace el concepto de **integralidad** y se comienza a hablar del Tablero de Comando Integrado (TCI)

El Tablero de Comando fue asociado en primer lugar al tablero de un barco y con posterioridad se lo transfirió al tablero de un avión, posiblemente en la necesidad de demostrar la mayor complejidad de variables que se expresan en el conjunto de indicadores de dicho aparato.

“Imagínese que entra en la cabina del piloto de un moderno avión a reacción y ve que allí hay un único instrumento ¿Qué pensaría usted con respecto a viajar en ese avión...?”, escriben Norton y Kaplan<sup>28</sup> para demostrar la necesidad de mejorar el Tablero de Comando. Es así como, a lo largo de los últimos años hasta la década del 90', el contenido de los indicadores del Tablero de Comando ha ido cambiando dentro de un enfoque incrementalista tratando de expresar la necesidad de adecuarse a la compleja realidad actual. De esta manera, se genera una contradicción en la necesidad de incorporar nuevas variables y la de mantener su capacidad de síntesis que caracteriza a todo Tablero de Comando. Si bien desde el campo teórico existía claridad de las áreas que debían incluirse (producción, finanzas, comercialización, etc.); desde la implementación efectiva se generaba el debate en la selección de los indicadores representativos de cada una de ellas.

A mediados de la década del 90' empieza a generalizarse la utilización del Balanced Scorecard (BSC) que, como se analizará más adelante, deja de lado este enfoque incrementalista para orientarse en el control de los planes estratégicos de la empresa. Al igual que los enfoques anteriores, también éste se caracteriza por autoidentificarse como integral.

Debiéramos contestar los siguientes interrogantes para poder evaluar la real dimensión de este término:

- ¿Puede la gestión de una actividad económica quedar reducida a un Tablero de Comando y decir que el mismo es integral?
- ¿Cómo se explica que un Tablero de Comando se caracteriza por ser integral y, sin embargo, existen distintas versiones de Tablero de Comando?
- ¿Cuál es la diferencia entre los distintos Tableros de Comando si todos son integrales?

---

<sup>28</sup> Norton R y Kaplan D – Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Ed. Gestión 2000 – 1997 – Pág. 13

- ¿Que pensaría Ud. del autor de un libro que finaliza él mismo con un resumen bajo la denominación "resumen integral?"

Todo Tablero de Comando posee la limitación de ser una abstracción y, por lo tanto, está imposibilitado de evidenciar la totalidad de los elementos intervinientes en la gestión global. El nivel de síntesis seguramente estará condicionado no sólo por la realidad específica de cada organización sino también por quién o quiénes asumen el diseño del mismo.

Se podría pensar que se trata de un término poco feliz, pero en realidad no deja de ser un ejemplo más de la forma en que se presentan las nuevas tecnologías de gestión, más asociadas al marketing que al método científico, tal como se analizó en el capítulo anterior.

### ¿CÓMO SE INTEGRA EL TC CON EL RESTO DE LA INFORMACIÓN?

De igual manera se debe reconocer que independientemente de su limitación, el TC constituye un instrumento útil para la evaluación de la gestión, pero también se convierte en una limitación si al mismo no se lo concibe dentro de una plataforma integral de los sistemas de información gerencial.

Difícilmente alguno de los autores que han escrito sobre Tablero de Comando pueda afirmar lo contrario, pero cuando no se hace mención explícita a la necesidad de ver al mismo como una parte del todo cabe preguntarse cuáles son y de qué manera operan los restantes instrumentos complementarios que conforman el Sistema de Información Gerencial.

Es así como puede llegar a aparecer un listado de información complementaria tal como la contabilidad, los sistemas de costeo, el presupuesto, el sistema de información de personal, es decir, todos aquellos sistemas que a partir de los datos puedan generar información. Con este enfoque, la integración queda reducida a una suma de partes al diagnóstico general para la toma de decisiones.

Desde nuestra perspectiva los sistemas de información se deben analizar desde su propio origen, desde el momento en que se operacionaliza la transacción antes de que se proceda a una fragmentación de la misma para las distintas áreas y funciones de la empresa. En la "Metodología de Reportes Gerenciales" se analiza el desguace de una transacción de venta en que el sector Finanzas se queda con el dinero, Comercialización con el importe, Almacén con la cantidad y así sucesivamente, hasta que el cliente se queda con la competencia porque nadie observó que detrás de la operación existía una persona. El Tablero de Comando no debe ser la síntesis de las partes sino la esencia del todo y, por lo tanto, se debe realizar el análisis desde el origen del dato.

Al respecto consideramos que hoy más que nunca, atento a la multiplicidad, heterogeneidad y complejidad de las variables de gestión, se hace necesario definir con precisión el Sistema de Información Gerencial. Este sistema deberá ser en sí mismo integral y tener al Tablero de Comando como una parte del todo. Es por ello que a nuestro criterio es improcedente denominar al Tablero de Comando como integral.

Dentro de este Sistema (integral) de información gerencial adquiere singular importancia contar con una metodología uniforme de reportes gerenciales que permita, no sólo empezar a dejar sin efecto el lenguaje específico de cada área, sino también a profundizar desde distintas

perspectivas los análisis de gestión como se analiza en el texto Metodología de Reportes Gerenciales.

### ¿EL TABLERO DE COMANDO DEBE SER FLEXIBLE?

Difícilmente en los artículos y de administración, se deje de hacer referencia a la necesidad del cambio y adaptación a un contexto cada vez más dinámico. Sin embargo, esta característica indiscutida en el mundo de los negocios, no se encuentra asociada al Tablero de Comando el que, en su concepción mecanicista asociada al tablero de un avión, no permite integrar esta virtud.

Es muy frecuente el debate sobre el conjunto de indicadores que deben componer el Tablero de Comando, pero no se contempla la necesidad de actualizarlos e integrarlos a las nuevas circunstancias.

No es lo mismo el contexto cambiante de un avión en vuelo sobre variables siempre previsibles (temperatura, humedad, visibilidad, etc.) que el medio ambiente de imprevisibilidad en el que se mueven las empresas actuales, tal como se analizó en la primera parte.

¿Se imagina usted introduciéndole nuevos indicadores al Tablero de Comando de un avión en vuelo a diez mil metros de altura, o anunciándole a los pasajeros en el aeropuerto que el vuelo se ha suspendido porque se deben hacer reparaciones?

La flexibilidad de un Tablero de Comando debe estar dada en la integralidad como un todo del Sistema de Información Gerencial. El TC es parte del mismo y como tal debe ir adecuándose a la información relevante según las circunstancias y vigencia de la misma. Para ello, debemos partir de un enfoque diferente del que se viene aplicando hasta ahora.

### CONCLUSIÓN

En este punto se ha pretendido determinar las características, alcance y limitaciones del Tablero de Comando como una herramienta del Control de Gestión.

Estas mismas limitaciones son las que permiten ir proyectando un diseño distinto al que rige en la actualidad; pero previamente a la etapa de propuesta se desea analizar en profundidad una de las versiones más actualizadas y generalizadas del Tablero de Comando referida al Balanced Scorecard de Norton y Kaplan.



## BALANCED SOCORECARD (BSC)

### INTRODUCCIÓN

En el punto anterior se han desarrollado conceptos y características comunes a todos los Tableros de Comando, a partir de ahora nos limitaremos a analizar específicamente al Balanced Scorecard (BSC)

El BSC trasciende las fronteras conceptuales de lo que hasta la fecha se definía como un Tablero de Comando, por lo tanto se hace necesario conocer sus principales características.

El BSC es una herramienta multidimensional que se define como un instrumento del control de gestión que permite controlar el desarrollo de las estrategias propias de una empresa desde las cuatro perspectivas más importantes de la misma:

- la perspectiva financiera
- la perspectiva del cliente
- la perspectiva del proceso interno: identifica los procesos críticos de éxito con el objetivo de mejorarlos, eliminar los despilfarros y reducir costes a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la firma
- las perspectivas de aprendizaje e innovación. Son los *inductores* esenciales para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores. Las medidas principales son: empleados, sistema de información, innovación.

En todas las perspectivas citadas se estudian cuatro aspectos: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Representan, en conjunto, un sistema de medición equilibrado que vincula relaciones causa-efecto e identifican los procesos realmente estratégicos que deben realizarse excepcionalmente bien para obtener el éxito<sup>29</sup>.

El principal objetivo del BSC apunta a la traducción y puesta en práctica de la estrategia. En definitiva, estamos hablando de un sistema de gestión estratégica, más aún de "implantación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica.<sup>30</sup>

A pesar del profundo tratamiento y análisis que realizan los autores sobre dicho instrumento, en ningún momento desarrollan su integración y relación con el Control de Gestión y la interpretación que asumen de este último concepto. Esta omisión induce a un reduccionismo sobre el concepto y alcance que tiene el Control de Gestión dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que el Tablero de Comando es tan solo un instrumento

<sup>29</sup> Álvarez López, J. "Integración del BSC y la EFQM en la teoría de los Stakeholders. AECA. Universidad del País Vasco de San Sebastián – España - 1999. Pág. 2.

<sup>30</sup> López Viñegla, A. "El cuadro de mando empresarial. Gestión global coordinada y responsable." Cuadernos aragoneses de economía - España. -1995. Pág. 5

más para su adecuada aplicación. A nuestro criterio, cualquier modificación sustantiva en cualquier instrumento de gestión, tiene que tener su correspondencia, fundamento y análisis del marco teórico que le da origen; como es en este caso el Control de Gestión y el Tablero de Comando.

A continuación se desarrollan algunas características específicas del BSC.

“...el verdadero poder del BSC aparece cuando se transforme de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.... porque se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- **Clarificar** la estrategia y **conseguir el consenso** sobre ella.
- **Comunicar** la estrategia a toda la organización
- **Alinear** los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- **Vincular** los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- **Identificar y alinear** las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas y periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para la estrategia y mejorarla<sup>31</sup>

Si analizamos los cinco primeros puntos, veremos que los mismos superan las características propias de un Tablero de Comando; por eso cabe preguntarse si estamos en presencia de un instrumento de control, de capacitación, de motivación, de planificación o de un nuevo instrumento de gestión que incluye todas las anteriores.

Todo instrumento de gestión debe estar orientado a un determinado objeto de estudio en relación a la Teoría de la Administración, si así no fuere se debería desarrollar el nuevo marco teórico conceptual para luego desarrollar el o los instrumentos de aplicación, si correspondiera. Este bien podría ser un ejemplo de diferenciación entre ciencia y técnica.

La aplicación de todo instrumento de gestión siempre trasciende las fronteras del marco teórico que trata de abordar, pero ello no significa que la esencia de su contenido esté en relación directa con el impacto que produce en otros temas. Por ejemplo, no se podría definir al Presupuesto Base Cero como un instrumento que sirve para motivar, comunicar, coordinar, cuando su esencia es ser un instrumento de planificación.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL BSC

Desde una perspectiva temporal, el proceso administrativo puede quedar reducido a tres etapas referidas al “antes” “durante” y “después”. De esta manera, asociamos “el futuro a través de los planes, el presente a través de la ejecución y el pasado a través del control” tal como se analiza en el libro de Metodología de Reportes Gerenciales<sup>32</sup>.

Todos los Tableros de Comando en sus distintas denominaciones siempre se han ubicado en la etapa de Control. ¿El BSC es también un instrumento de control?

---

<sup>31</sup> Norton, R y Kaplan, D. “Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000 – 1997 – Pág. 34

<sup>32</sup> Blázquez, M. “ORDENAR: Metodología de reportes gerenciales”. Universidad Nacional de Córdoba – Argentina. Pág. 45.

La mejor respuesta la podemos encontrar en la cita anterior del BSC, pero también se lo puede observar en la reciente invitación de la Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas – ACEF a participar en el segundo Seminario Internacional sobre el Balanced Scorecard en Julio del 2002 en Santafé de Bogotá en el que se lo define como un “Sistema de Planificación, Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico”.

Esta interpretación está en correspondencia al enfoque que desarrollan Norton y Kaplan, ya que en su texto ellos mismos enuncian que “El Control en el cumplimiento de la estrategia puso de manifiesto que más difícil que definir la misma es poder llevarla a cabo y en ese sentido el BSC ha sido un gran avance, porque determinó que muchas veces la estrategia no se operacionalizaba en acciones concretas”<sup>33</sup>.

De esta manera, cabe preguntarse si el BSC es un instrumento de Planificación como por ejemplo la Administración por Objetivos, o un instrumento de Control como por ejemplo el Control de Resultados. También cabría preguntarse si se ubica en el “antes” con la planificación, en el “durante” con la comunicación o el aprendizaje, o en el “después” con el control.

No se trata de un simple error conceptual, se trata de preguntarse qué valor tiene el aprendizaje de las clasificaciones anteriores en el campo de la administración, si luego ni siquiera se repara en ellas cuando se desarrollan los instrumentos de aplicación como ocurre con el BSC.

### El valor del pragmatismo

A las organizaciones poco les interesa el marco conceptual. El interés en cada instrumento de gestión queda reducido legítimamente a si el instrumento en cuestión sirve o no sirve para su empresa, para ello se indaga sobre los resultados obtenidos en otras organizaciones similares.

De acuerdo a nuestra experiencia, teniendo en cuenta toda la información relevada, son muchos los inconvenientes y consecuencias que trae la aplicación del Balanced Scorecard. También somos conscientes que esta afirmación está sesgada, teniendo en cuenta que la misma se origina a través de empresas que se han relacionado con nosotros por medio de la publicación “Uso y abuso del BSC”. Seguramente han existido lectores que no se han comunicado con nosotros y disientan con nuestro trabajo por tener una experiencia diferente.

Nuestra experiencia no exitosa del BSC es exactamente igual pero de sentido diferente a la que han realizado los autores del mencionado instrumento. Ambas se caracterizan por estar sesgadas en la aplicación y estudio de casos particulares, porque debemos reconocer que no existen trabajos de investigación con rigurosidad científica que demuestren objetivamente un resultado determinado.

De esta manera, no creemos que lo importante sea nuestro juicio de valor sobre el BSC, sino los contenidos específicos de las observaciones realizadas, para que sea el propio lector el que vaya generando un criterio valorativo y, por sobre todas las cosas, evitar la reiteración de posibles errores teniendo en cuenta que todo instrumento de gestión siempre es perfectible.

---

<sup>33</sup> Norton, R y Kaplan, D. “Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000 – 1997 – Pág. 25

La ecuación que se utiliza desde el pragmatismo es: ¿sirve o no sirve?. Si no sirve, ¿cuál es el nuevo instrumento que lo reemplaza y cómo se llama y quién lo vende para poder adquirirlo?. De esta manera las empresas también se transforman en las propias víctimas del exacerbado pragmatismo del que forman parte.

Las organizaciones inteligentes no son las que consumen las nuevas técnicas de gestión, sino las que saben incorporar las necesidades que le dan valor agregado. Para ello deberán emprender el camino más difícil, que no se trata de simplemente conocer las últimas novedades, sino de comprender los fenómenos cada vez más complejos a las que éstas se encuentran sometidas. Si este es el camino que desean recorrer, lo mejor que pueden hacer es olvidarse de la palabra pragmatismo y comenzar a capacitarse con un sentido crítico y de pertenencia.

Este camino es el que nos permite seguir analizando y tratando de compartir nuestra visión sobre el BSC.

### LOS SUPUESTOS EN LOS QUE SE BASA EL BSC

Todo desarrollo conceptual parte de suposiciones que debieran ser verificados dentro de un proceso de investigación. Si no fuera así, se deberían enunciar explícitamente estos supuestos para advertir al lector y que éste pueda elaborar su propio juicio de valor sobre los mismos.

Desafortunadamente, el desarrollo de las herramientas de gestión en el campo de la administración adolece de este procedimiento fundamental del campo científico.

De esta manera, el BSC presupone como indiscutibles los siguientes supuestos:

#### **Las empresas en la que se aplica el BSC carecen de historia**

El BSC comienza a aplicarse a partir de 1992 en empresas que a dicha fecha ya se encontraban en funcionamiento. A pesar de ello, de la lectura de los ejemplos de aplicación pareciera como si dichas empresas carecieran de historia, lo que significa carecer de cultura, carecer de acciones formalizadas en estrategias, carecer de otros instrumentos de planificación y, por lo tanto, carecer también de motivaciones.

El tema de la aplicación del BSC no es igual para aquellas empresas que hasta la fecha carecían de un Tablero de Comando como metodología de análisis que para aquellas que a la fecha de aplicación ya contaban con él. Todo proceso de cambio siempre es traumático, pero el cambio se puede dar para llenar un vacío existente por falta de normativas o para cambiar un conjunto de normas; en este último caso el trauma se expresa en una colisión de instrumentos que hace más difícil el cambio. No tener en cuenta estas diferencias al momento de su aplicación ni tampoco advertir desde el campo de la teoría sobre las mismas, ha sido una de las causas que a nuestro entender ha originado fracasos en la aplicación de este instrumento.

Esta observación es indirectamente confirmada por los propios autores cuando ante la pregunta: ¿Tengo que tener una estrategia antes de crear un Tablero de Comando Integral?, responden: "Hablando en forma estricta, el Tablero de Comando Integral es una herramienta

de implementación de la estrategia"<sup>34</sup>. De este modo, no sólo asumen la trascendencia del instrumento de Control para transformarse en Planificación dentro del Proceso Administrativo, sino que también esta última comienza con la aplicación del BSC.

No es casual que la mayoría de las empresas que se han identificado con nuestro trabajo sobre Uso y Abuso del BSC, son las que ya tenían implementado un Tablero de Comando y emigraron hacia el BSC. El sistema de control tiene un tremendo poder de persuasión en el comportamiento del personal y, por ende, no tener en cuenta estas consideraciones puede llegar a acarrear más problemas que soluciones.

El BSC es un instrumento que se suma a la empresa pero que no se integra ni complementa con la gestión y cultura organizacional, esto es lo que en un primer momento nos llevó a caracterizar como "autista" al BSC en el artículo "Uso y Abuso del BSC"<sup>35</sup>.

La fórmula de presentación, muy frecuente también para otros "revolucionarios instrumentos de gestión" es: antes la nada, ahora la nueva técnica de gestión y después a esperar el éxito de los resultados, al igual que lo logrado en otras empresas. Solo basta recordar el éxito del Presupuesto Base Cero de los años 60, para preguntarse hoy cuáles son las empresas que lo están aplicando.

### **Las empresas en las que se aplica el BSC carecen de contexto**

En los Tableros de Comando de los denominados integrales siempre se han incluido indicadores del contexto, como pueden ser el precio de los productos de los competidores, o información relevante de los consumidores. Sin embargo, este sector tan representativo en la evaluación de la gestión queda sin ser incorporado en este enfoque tan particular en el seguimiento de la gestión.

Esta omisión, que a nuestro criterio es grave, se produce porque el Tablero de Comando de Norton y Kaplan está orientado al seguimiento de estrategias y al quedar circunscrito a las mismas, se omite el proceso de planificación permanente en función de un contexto cada vez más cambiante y turbulento.

El tema clave no es, como dicen los autores, asegurar la efectiva implementación de las estrategias desarrolladas para que toda la organización actúe linealmente<sup>36</sup>, sino la de asegurar una visión amplia que permita observar lo que se hizo, no solo en función de lo que se deseaba hacer (como proceso planificación) sino también en función de lo que se debió hacer (como proceso de contingencia y adaptación al contexto). Por ejemplo, el Tablero de Comando de Norton y Kaplan no prevé la incorporación de indicadores externos como puede ser el seguimiento de la estrategia de la competencia o de las acciones visibles que expresa la misma.

Se podría argumentar que el contexto se ha tenido en cuenta al momento de diseñar las estrategias competitivas, pero en la misma respuesta se desnuda su limitación porque el seguimiento del contexto debe ser una actividad permanente y no tan solo a un momento determinado.

---

<sup>34</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 402

<sup>35</sup> Blázquez, M. "Uso y Abuso del Balanced Scorecard". Universidad Nacional de Córdoba – Argentina.

<sup>36</sup> Kaplan Robert y Norton David, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard – Ed. Gestión 2000 – Barcelona 2001. pag 56

De la misma manera que se desconoce el seguimiento del contexto a través de indicadores externos, se establece un número de indicadores internos en forma rígida, sin comprender que nunca existen dos empresas iguales que puedan ser evaluadas y ponderadas de la misma manera. Es así como en primer lugar los autores determinan la cantidad de indicadores cuando escriben "según nuestra experiencia, los Tableros de Comando estratégicos deberían tener entre veinte y veinticinco indicadores"<sup>37</sup>, y a continuación distribuyen dicha cantidad entre cada una de las perspectivas analizadas "cinco indicadores para la primera, segunda y cuarta perspectiva y entre ocho y diez para la tercera"<sup>38</sup>

### **El análisis estratégico siempre se analiza desde cuatro perspectivas**

Todas las acciones estratégicas son siempre evaluadas desde cuatro perspectivas (rentabilidad, clientes, procesos internos y capacitación) y fijas y constantes para todas las organizaciones.

Los mismos autores se preguntan si "cuatro perspectivas son suficientes"<sup>39</sup>.

Como toda respuesta plantean que según sus conclusiones "han demostrado ser válidas" si bien no "existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son, a la vez, necesarias y suficientes". Este tipo de respuestas que refleja un desconocimiento del método científico, independiente de toda formulación matemática, nos obliga a caracterizar a la misma como lamentable. ¡Qué otro calificativo se podría encontrar para un tema clave que por todo argumento se dice que "es suficiente"!

Esta soberbia conceptual se hace aún más grave cuando pretenden limitarla para que nadie pueda observar la rigidez en su estructura de pensamiento al advertir "estas cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como un corsé o una camisa de fuerza"<sup>40</sup>

La flexibilidad de todo instrumento debe ser fundamentada y desarrollada y no limitarse simplemente a una enunciación como virtud del mismo. Este análisis de flexibilidad es el que permite comprender el rango sobre el cual puede operar manteniendo vigente la característica y esencia del o de los conceptos desarrollados.

La ausencia de estas consideraciones mínimas fue también una de las observaciones que nos planteó una empresa que no sabía cómo instrumentar otras variables de análisis, por lo que creemos conveniente reproducir parte de los e-mail que intercambiamos con sus directivos:

- *Equipo de investigación* "Desde el enfoque de Norton y Kaplan nosotros debiéramos contestarle, ante la pregunta de incluir otras perspectivas de análisis, que la propuesta incluye sólo cuatro perspectivas pero el instrumento es flexible..."

---

<sup>37</sup> Kaplan Robert y Norton David, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard – Ed. Gestión 2000 – Barcelona 2001 . Pág. 406

<sup>38</sup> Kaplan Robert y Norton David, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard – Ed. Gestión 2000 – Barcelona 2001 . Pág. 406

<sup>39</sup> Kaplan Robert y Norton David, Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard – Ed. Gestión 2000 – Barcelona -1997. pag 48

<sup>40</sup> Kaplan Robert y Norton David, Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard – Ed. Gestión 2000 – Barcelona 1997 . Pág. 49

- *Directivo de la empresa* "Yo creería conveniente incorporar otras pero me gustaría saber las pautas o criterios, o en definitiva estar seguro de que no estoy cometiendo ningún error."
- *Equipo de investigación* "La propuesta según Norton y Kaplan es flexible aunque sólo desarrollen cuatro perspectivas, si usted quiere utilizar otra u otras no existen inconvenientes pero el riesgo corre por su cuenta, porque los autores no hacen ningún otro tipo de análisis complementario al respecto."

Como no podía ser de otra manera esta flexibilidad en las palabras e inflexibilidad en los hechos queda demostrada cuando los propios autores, después de cinco años de experiencias prácticas, confeccionan un libro con ejemplos en el que todos ellos se limitan únicamente a las perspectivas antes enunciadas.

Nos hubiese gustado que en vez de dedicar tanto espacio para hablar de las exitosas aplicaciones realizadas, se hubiesen detenido en profundizar los argumentos teóricos que sustentan cada una de las perspectivas seleccionadas, como así también sobre las limitaciones y los riesgos de excluir y/o asumir otras nuevas. Esta ausencia de análisis transforma al BSC, para decirlo con las mismas palabras que sus propios autores, en una "camisa de fuerza" sobre el pensamiento y la capacidad creativa.

Como se podrá observar en la tercera y última etapa del presente texto al momento de la formulación de una propuesta, en principio superadora del BSC, el tratamiento de este tema será de fundamental importancia.

### **Las perspectivas están relacionadas en forma rígida**

Si a nuestro criterio estas cuatro perspectivas rígidas de análisis son insuficientes, el error se agrava aún más cuando se las operacionaliza siempre en una relación de causalidad directa.

Tomando el ejemplo de los propios autores, se las compara con un árbol: asocia las raíces a la perspectiva de la capacitación para pasar luego por las ramas y las hojas con la perspectiva de los procesos internos y los clientes y termina con el fruto del árbol asociado a la rentabilidad. De esta manera, todas las acciones estratégicas están alineadas en una relación de causa y efecto unidireccional.

Siguiendo con este ejemplo uno se podría preguntar: ¿no existe la posibilidad de contar con árboles diferentes? ¿Cualquier acción estratégica siempre debe pasar indefectiblemente por estas cuatro perspectivas? ¿No existen otras perspectivas de análisis que permitan potencializar y enriquecer una determinada estrategia?. Una de las empresas que nos tocó analizar había subestimado el análisis del impacto ambiental, lo que le originó serios problemas de readaptación, simplemente porque las perspectivas sociales y/o ambientales son unas de las grandes ausentes del BSC.

Situación similar es la que describen Butler y otros<sup>41</sup>, cuando la división europea de Rexam Inc. (USA) trata de implementar el BSC y se encuentra con que su realidad estratégica no puede desarrollarse dentro del enfoque impuesto por Norton y Kaplan. De acuerdo a esta realidad también cabe preguntarse si el proceso de definición estratégica puede estar condicionado por determinadas perspectivas.

---

<sup>41</sup> Butler, A; Letza, S y Neale, B. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". Long Range Planning. Vol. 30 N°2 – 1997. Pág. 242 a 253.

Los antiguos Tableros de Comando registraban resultados finales y no procesos de causa y efecto como se analiza en el BSC. Esta situación está en correspondencia con las fallas de instrumentación del BSC desarrolladas por Schneiderman en el Journal of Strategic Performance<sup>42</sup>, en este sentido se debe también tener en cuenta que no somos los únicos que vienen realizando críticas al presente instrumento.

Esta relación de causalidad se simplifica a través de un esquema unidireccional: “a tal causa, tal efecto” que dista mucho de la manera habitual de operar de las empresas. Es así como en este esquema mecanicista aparece una palabra propia de este funcionamiento como es el término “inductores de gestión” que expresa justamente esta relación.

La complejidad es la característica fundamental del mundo moderno y, en consecuencia, esta multiplicidad de variables operan en diferentes sentidos según las circunstancias. Cuando se tienen direcciones opuestas quedan enfrentadas en conflictos manifiestos o latentes, cuando asumen un igual sentido pueden llegar a complementarse. Entre estos dos puntos extremos se desarrolla un conjunto de situaciones intermedias que, sumadas a las anteriores, siempre son factibles de ser modificadas o condicionadas en la medida que exista la decisión de gestionarlas.

De acuerdo a este análisis cabría realizar las siguientes preguntas:

¿Es lógico definir perspectivas de análisis fijas cuando las estrategias se van modificando permanentemente?

¿Es válido estructurar la realidad en esquemas rígidos de causa – efecto al más alto nivel de análisis de la gestión empresarial?

Esta pretensión de describir procesos en un Tablero de Comando que se caracteriza por su síntesis ¿no se transforma en un verdadero despropósito?

Si los procesos analizados están reducidos a los factores clave del éxito estratégico ¿Se puede interpretar al Tablero de Comando como integral?

¿En qué momento los factores clave del éxito estratégico dejan de serlo, y en tal caso quiénes y cómo los controlan?

¿No es demasiado ambicioso y/o reduccionista afirmar que “las medidas que aparecen en el Tablero de Comando Integral deberían estar completamente integradas en la cadena de vinculaciones de acontecimientos causales que definen y cuentan la historia de la estrategia de la unidad de negocio”<sup>43</sup>?

¿Alguien puede asegurar que la historia estratégica del mundo de los negocios puede quedar reducida a cuatro perspectivas de análisis dentro de un sistema cerrado de causalidades y sin contradicciones?

---

<sup>42</sup> Schneiderman, A. “Why Balanced Scorecards Fail”. Journal of Strategic Performance Measurement- Enero 1999 Pág. 6 a 11.

<sup>43</sup> Kaplan Robert y Norton David, Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard – Ed. Gestión 2000 – Barcelona 1997. pag 50



### **Las empresas deben crecer permanentemente**

Otro de los supuestos que lleva implícito el BSC es el de crecimiento sostenido y permanente.

Ya se analizó en la primera parte del presente texto que las organizaciones deben estar en un proceso de adaptabilidad permanente para ser viables en el tiempo. Esta afirmación no presupone de ninguna manera un proceso de crecimiento sostenido, sino que se combina con un conjunto de situaciones de acuerdo a las circunstancias y momentos. Es así como la organización se podría encontrar en una etapa de consolidación, innovación, retracción y/o crecimiento.

La realidad ha demostrado que los procesos de fusión, venta o integración se combinan, en la mayoría de los casos, con etapas que no son específicamente de crecimiento; por lo tanto la aplicación del Balanced Scorecard en estos procesos ha fracasado.

Como el espíritu triunfalista es la característica predominante del nuevo texto de aplicaciones, los autores no se detienen en este análisis y transfieren los fracasos de aplicación del BSC a los niveles gerenciales y es así como con total soberbia terminan escribiendo:

“Algunos fracasos se produjeron tras grandes cambios organizacionales.”

“Y si los máximos responsables de la empresa compradora son más adeptos a reducir costes y mejorar la productividad, puede que infravaloren las capacidades de crecimiento derivadas del Tablero de Comando. Quienes son buenos cirujanos – cortando despilfarro e ineficiencias de ahí donde las encuentran - no se convierten de repente en arquitectos creativos, capaces de diseñar nuevas formas organizacionales y desarrollar estrategias de crecimiento innovadoras”<sup>44</sup>

Desde nuestra perspectiva, no solamente rechazamos una clasificación arbitraria e inconsistente entre “gerentes cirujanos de costos” y los otros “arquitectos del crecimiento” para transformar a los primeros en los culpables de los fracasos del BSC por haberlo “infravolarado”, sino que entendemos que dichos fracasos son inherentes a la propia herramienta y a la falta de análisis de los supuestos en la que ha sido diseñada. Si Norton y Kaplan se hubieran dado cuenta de que las empresas en proceso de fusión y/o transformación no están priorizando el crecimiento sostenido, otra sería su visión sobre este punto.

---

<sup>44</sup> Norton y Kaplan. “Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral” Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001. Pág. 386

## **OTRAS CARACTERÍSTICAS LIMITANTES DEL BSC**

### **SE APLICA INDISTINTAMENTE A ORGANISMOS PÚBLICOS COMO A EMPRESAS**

El propio esquema rígido de análisis se vuelve en contra cuando se pretende aplicar el BSC a las organizaciones sin fines de lucro porque no se puede seguir sosteniendo que la última finalidad de causas y efectos sea la rentabilidad.

Por toda respuesta los autores, en vez de limitar su propio esquema a las empresas con fines de lucro, no tienen "mejor ocurrencia" que invertir el orden de jerarquía de las perspectivas desarrolladas entre los clientes y la rentabilidad. Tomando el mismo ejemplo del árbol que daban los autores, se podría argumentar que el fruto se convierte en hojas y las hojas en frutos sin ninguna explicación biológica. Desde esta perspectiva de análisis nuestra obligación es advertir sobre las consecuencias de su consumo para no originar una indigestión.

La esencia de los conceptos estratégicos en las organizaciones con fines de lucro se basan en el principio de competitividad, donde la diferenciación se transforma en un factor determinante y el BSC pretende ser el instrumento idóneo para su aplicación. Este algoritmo de análisis no se puede extrapolar al sector público porque dicho sector responde a otros mecanismos de poder y de finalidad.

Existe una profusa bibliografía en el tratamiento de la administración pública y la instrumentación de las políticas del estado desde los modelos weberianos hasta las actuales perspectivas de corte neo-institucional (Douglas North), todo lo cual forma parte de un esfuerzo por captar las singularidades de la gestión estatal. Les asiste a los autores del BSC el derecho a no incorporarlos a su análisis, pero tienen la obligación científica de explicar los motivos de su omisión.

La relación de causalidad de las cuatro perspectivas rígidas de análisis del BSC en el sector público se presentan de la siguiente manera:

- Primero la capacitación y aprendizaje
- Segundo los procesos internos
- Tercero la Rentabilidad (como una forma de optimizar los recursos financieros)
- Cuarto la satisfacción del cliente que comprende tanto al contribuyente como al destinatario.

De esta sencilla manera el ciudadano se transforma en cliente, las empresas del estado en agencias privadas y todo un mensaje de invasión de las lógicas del sector privado aplicadas al público. Toda una definición política en nombre del estado.

En este sentido es válido tener presente lo analizado en la primera parte.

## DESCONOCE LOS GRUPOS DE INTERÉS, LAS TENSIONES Y EL CONFLICTO

Si bien los Tableros de Comando siempre han desconocido las tensiones y los conflictos como un tema de seguimiento específico, no es menos cierto que tampoco pretendían involucrarse en otros temas más allá de informar sobre los resultados clave de la gestión de la empresa.

Como se analizó en la primera parte del presente texto, las tensiones y los conflictos son propios de toda organización y por lo tanto se los debe gestionar, más aún cuando se trata de desarrollar planes de acción para la efectivización de las estrategias como plantea el BSC.

En este sentido se debe tener en cuenta que en la década del 90' se desarrollaron Tableros de Comando orientados hacia los stakeholders, tratando de reflejar el interés creciente que van asumiendo, cada vez con mayor injerencia, los grupos de interés dentro de las organizaciones. Es importante resaltar que los mencionados instrumentos no pretendían ser tan abarcativos como se propone el BSC y, sin ser tan ambiciosos, incluyen sin embargo un tema tan trascendental.

Norton y Kaplan al respecto mencionan que "que no todos los grupos de interés tienen derecho en forma automática a tener una posición en el Tablero de Comando..."<sup>45</sup>. De esta manera, transforman al Tablero de Comando en un cuadro de honor para el que se tiene o no derecho de formar parte. Pero al menos en un cuadro de honor se sabe claramente cuáles son los requisitos que transforman en derecho la posibilidad de acceder al mismo, entonces cabría preguntarle a los autores ¿cuáles son las condiciones necesarias para que algún grupo de interés pueda formar parte del Tablero de Comando?.

En realidad la respuesta hay que encontrarla en las palabras de Trouvé (1989). En este sentido, algunos críticos observan que la gestión "no se contenta en nuestros días con ser un "arte práctica", un conjunto de métodos y técnicas concretos que permiten dirigir sistemas complejos... [y]... se ha convertido en "arte oratoria", un espacio de representaciones que sirve de vehículo a un conjunto de normas y valores para uso de los directivos de las empresas".

La complejidad y la turbulencia son las características principales del mundo de los negocios, la rigidez (por los valores) y el determinismo (por las normas) que caracterizan al BSC no son sus aliados metodológicos sino sus principales enemigos.

## SE SUMA A LA INFORMACIÓN GERENCIAL PERO NO SE INTEGRA COMO PARTE DE UN SISTEMA

Si bien existe una coincidencia generalizada en que el Tablero de Comando es parte de un sistema de información general, en los hechos el mismo opera en forma aislada y sin integración como parte de un todo. En ninguno de los textos analizados se hace referencia a tan importante tema.

---

<sup>45</sup> Norton, R y Kaplan, D. "Cuadro de mando integral" (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000 – 1997 – Pág. 114

Esta apreciación adquiere aún mayor valor cuando los propios autores desarrollan todo un texto de aplicaciones prácticas con múltiples citas de comentarios de gerentes y niveles de conducción que se limitan a encontrar en el mencionado instrumento la solución a sus graves problemas, transformando empresas con dificultades de todo tipo en exitosas a partir de la aplicación del BSC. No nos puede dejar de llamar la atención cómo en ninguna de las situaciones desarrolladas se integra el BSC dentro un sistema de información gerencial.

Esta omisión induce a pensar que toda la gestión de una empresa se reduce a un Tablero de Comando y todo lo que en él no figura no existe; cuando en realidad el mismo sólo expresa una parte, si bien significativa en la globalidad de la empresa, de ninguna manera excluyente de otros sistemas complementarios que conforman la información gerencial.

En los análisis de aplicación del BSC se plantearon varios casos en los que surgieron problemas que, al no contar con un respaldo en indicadores de gestión, fueron detectados en forma ocasional en algunos casos y en otros de forma inoportuna. En una primera etapa se pensó que esto respondía a un mal diseño del BSC pero, cuando la frecuencia se repetía casi sistemáticamente en distintas organizaciones, se comenzó a indagar sobre las causas y se llegó a la conclusión de que parte de ellos correspondían a las limitaciones del propio instrumento y no de quienes lo aplican.

#### DESCONOCE EL SISTEMA DE REGISTRACIÓN TRANSACCIONAL

Toda organización origina a través de sus distintos procesos de intercambio de flujos, materiales y financieros, internos y externos; un conjunto de datos corrientes.

Sin embargo, estos datos que se originan en las transacciones no son debidamente valorados a pesar de que forman parte de la base de datos de cualquier empresa.

Este fenómeno que se evalúa en el texto "Metodología de Reportes Gerenciales", nos llevó a comparar las computadoras con vacas lecheras empachadas, porque comen mucho (a nivel de datos) y rinden poco (a nivel de información gerencial)

El BSC adolece de un análisis en la gestión eficiente del dato. De esta manera, en ningún momento se pregunta sobre el contenido de los registros transaccionales corrientes ni tampoco de aquellos que se derivan de los primeros tales como: el sistema de costo, el sistema contable u otros sistemas complementarios.

En ningún momento se integra el proceso de dato en información, sino que se parte de la necesidad de determinar la información y luego recabar los datos, sin tener en cuenta que muchos de ellos pueden ser determinados al momento de la transacción. Esta lógica de instrumentación se puede observar en los procesos de implementación, cuando los autores plantean la necesidad de desarrollar los sistemas de información complementarios como soporte del Tablero de Comando.

Es así como en el caso del Metrobank los autores toman como ejemplo de indicador el tiempo que cada vendedor está con el cliente conversando para determinar la fuerza de venta de los nuevos servicios. De este modo se está originando información adicional mientras podría ser obtenida en el sistema transaccional a través de los registros de los nuevos servicios.

Este ejemplo también es válido para preguntarse si el control se debe orientar al proceso o a los resultados finales del mismo, teniendo en cuenta que el propósito no es que el vendedor tenga un tiempo mínimo de entrevista con el cliente, ya que en correspondencia a esta lógica habría que preguntarse si la conversación está limitada a la oferta de los nuevos productos o al resultado de un partido de fútbol; si no a la necesidad de que con independencia relativa de las formas se cumpla una cuota mínima de operaciones de nuevos servicios.

Cuando se analiza el registro de transacciones en función de los sistemas de información vigentes, se puede observar el valor determinante de los datos primarios, porque son los que describen en forma detallada, aunque siempre parcial, una determinada y compleja realidad como puede ser la compra o la venta de un determinado producto.

En el texto “Metodología de Reportes Gerenciales”, en el capítulo de un análisis crítico de los sistemas de información, se detalla esta problemática al punto tal de cuestionarse de que si información es el procesamiento del dato puede darse la paradoja que a un mayor procesamiento del mismo se termine obteniendo un resultado inverso.

Esta omisión de los registros transaccionales al momento de diseñar el BSC es también una característica general de los Tableros de Comando que obedece a un enfoque fragmentado de lo que paradójicamente se denomina “sistema” de información, ya que por un lado nacen los datos sin mayores análisis como si fuera casi un proceso natural y, desde la otra perspectiva, se origina una demanda impuesta por parte de la gerencia.

Es así como con frecuencia la gerencia demanda información de forma intempestiva: “Necesito tal información..., y si actualmente no se encuentra que se busque la forma más adecuada para empezar a obtenerla”. No importa si el dato puede ser sustituido por otro que ya existe en la actualidad, tampoco importa el costo de su obtención ni los cambios que se puedan originar en el sistema transaccional. La demanda de la gerencia se transforma en una imposición que curiosamente se debe resolver en términos eficientes, porque la orden impone buscar la forma más adecuada.

La explicación de esta fragmentada y generalizada situación debe ser encontrada en parte en el sistema de poder de los niveles superiores en demanda de la información y en el rol de oferta de los niveles inferiores que son los que se encargan del registro de las transacciones, sin comprender que la misma debe ser analizada sistemáticamente con independencia de sus niveles de jerarquía. Desafortunadamente, la implementación de los Tableros de Comando asume, en la mayoría de los casos, situaciones análogas bajo el manto de la existencia de una “decisión política al más alto nivel” de llevarla a cabo.

#### SE LIMITA A LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA OMITIENDO EL SEGUIMIENTO DEL CONTEXTO

Los autores dicen que “a través del BSC se debe conocer la estrategia de la empresa”<sup>46</sup>. Nosotros entendemos que a través del Tablero de Comando se debe conocer la empresa en su contexto.

---

<sup>46</sup> Norton, R y Kaplan D. “Cuadro de mando integral” (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000 – 1997- Pág. 56

Mientras los autores imponen una mirada egocéntrica de la organización en función del seguimiento en la aplicación de la estrategia, desde nuestra perspectiva la visión no se limita al cumplimiento de la estrategia sino que también incluye variables e indicadores ajenos a la empresa y, en tal sentido, es coincidente con los enfoques integrales que precedían al Balanced Scorecard.

Las organizaciones actuales se ven condicionadas por un ambiente turbulento y de alta incertidumbre, por lo tanto la determinación de indicadores externos es determinante en todo Tablero de Comando. La falta de criterios de selección que caracteriza la situación actual no puede transformarse en un impedimento para su omisión. En este sentido, es válido tener presente a autores como Peter Drucker<sup>47</sup> cuando escribe:

“Es muy probable que las necesidades de información de las empresas y de los ejecutivos cambien rápidamente. Durante estos últimos años nos hemos dedicado a mejorar la información tradicional, la que casi exclusivamente tiene que ver con lo que sucede dentro de una organización.

En realidad, aproximadamente el 90% o más de la información que cualquier organización recopila tiene que ver con hechos internos. Pero progresivamente, una estrategia ganadora requerirá información sobre los hechos y condiciones que tienen lugar fuera de la empresa: entre los que no son clientes, con las tecnologías ajenas a las que utiliza la compañía y sus actuales competidores, o en los mercados a los que la empresa todavía no atiende. Sólo con esta información podrá una organización decidir cómo asignar los recursos del conocimiento para producir el mayor rendimiento posible.

Sólo con esta información podrá prepararse para los nuevos cambios y desafíos resultantes de los constantes vaivenes de la economía mundial y de la naturaleza y contenido del conocimiento en sí. El desarrollo de métodos rigurosos para reunir y analizar la información externa se irá convirtiendo progresivamente en el principal desafío que enfrenten las empresas y los expertos en la información.”

En defensa del BSC se podría argumentar que el contexto de la organización está implícito en el diseño de la estrategia y que, por lo tanto, el seguimiento de la misma es una forma indirecta de tenerla bajo control. Si bien este argumento es, desde su forma y contenido, irrefutable, el mismo deja de serlo cuando se integra la variable tiempo, atento a la oportunidad, velocidad e intensidad del cambio. La realidad actual impone un seguimiento directo y permanente sobre factores clave del contexto y, de ninguna manera, en la turbulencia del mercado actual se puede suponer que los mismos se encuentran controlados indirectamente a través del control de su estrategia.

Si bien no puede tomarse el presente ejemplo en forma generalizada, una de las empresas que fue parte del proceso del análisis crítico en la implementación del BSC se encontró de golpe con esta situación, donde una empresa competidora a través de un agresivo sistema de financiamiento y venta a futuro afectó seriamente su estrategia cuando la realidad y la posibilidad de cambio había avanzado mucho más que las que reflejaban los indicadores internos de gestión.

---

<sup>47</sup> Peter Drucker de la revista Nro. 6 de Gestión (Diciembre 1997), Pág. 25

Si a esta visión internista del BSC se le agrega la rigidez que caracteriza a todos los Tableros de Comando en el enfoque mecanicista de asociarlos a un Tablero de avión, por más moderno que este sea, estamos en presencia de un instrumento altamente peligroso para quienes creen que se puede conducir una empresa de esta manera. Por lo tanto, la flexibilidad e integración a un sistema de información junto con una visión del contexto deberán ser algunas de las características principales que deberán contener o, al menos intentarlo, la propuesta a desarrollar si es que realmente pretende ser superadora de los modelos vigentes.

### CONTROLA LA FINALIDAD Y DEJA DE LADO LA VISION Y MISIÓN

Como se analizó en la primera parte, la visión y misión de una empresa son una simple expresión de deseo de un reducido grupo de altos directivos, o expresiones de algún discurso; pero estas no se encuentran operacionalizadas en la estrategia de la empresa ni tampoco forman parte de la cultura de la organización.

En ese sentido, el BSC opera de igual manera y, si bien no escapa a los autores su análisis en el desarrollo conceptual, el mismo asume la formalidad antes enunciada. Sólo basta ver los ejemplos de aplicación práctica para ver cómo dicha formalidad está ausente en muchos casos y en otros aparece al sólo fin enunciativo.

Tener vigente la misión de la organización es preguntarse si la estrategia está en correspondencia con la misma, es conocer cuáles son los límites y el intervalo en el que se pueden movilizar las acciones estratégicas.

Cuando no existe esta guía de acción, la organización queda encerrada en el corto plazo y las acciones estratégicas también asumen esta característica, la magnitud del cambio se ve incrementada junto con los procesos de ajuste que, en muchos casos, derivan en marchas y contramarchas. Obviamente si esta situación se extrapola a una economía como la de Estados Unidos, la situación se relativiza mucho más y es probable que el BSC pueda dar una respuesta más satisfactoria.

Hoy las organizaciones deben caracterizar su misión con un perfil de viabilidad y sustentabilidad y trabajar con acciones estratégicas que permanentemente tengan en cuenta dichos objetivos. Desde nuestro enfoque se buscará una permanente maximización de la imagen y rentabilidad de la empresa, de acuerdo a lo desarrollado en la primera parte de este trabajo.

El cómo hace a la estrategia, el por qué hace a los propósitos, cuando ambos conceptos no están indisolublemente relacionados, se pueden determinar rumbos que en el largo plazo carecen de correspondencia y hoy la visión de la sociedad sobre las empresas no perdona este tipo de contradicciones.

### ES UN INSTRUMENTO EXCESIVAMENTE AMBICIOSO AL SER TAN SIMPLIFICADO

Norton y Kaplan se ubican desde una perspectiva del control y tratan de generar un instrumento multifacético abarcando, no sólo distintas etapas del proceso administrativo

(planificar > ejecutar > controlar), sino también distintas especialidades de la administración para reducirlas todas a una sola técnica de gestión: el BSC.

De esta manera simplifican la planificación estratégica, la comunicación y la motivación a una sola perspectiva: la del control.

Al transgredir los límites de su propia esencia (instrumento de control) limita y condiciona las restantes funciones. Sin embargo, los autores transforman en virtud esta trasgresión tal como lo manifiestan en el siguiente comentario: "Medir es una manera de centrar la atención en el futuro por los indicadores que eligen los directivos porque dan a conocer a la organización todo aquello que es importante"<sup>48</sup>.

Se debe tener en cuenta que el Tablero de Comando por sus propias características siempre expresa una realidad simplificada. Negar esta capacidad de abstracción y síntesis es negar la esencia de todo Tablero de Comando. Cuando esta simplificación se instrumenta con una mayor amplitud conceptual, lo único que se logra es acentuar aún más esta limitación. Cabe entonces cuestionarse si es posible comprender procesos, interacciones y relaciones de causalidad dentro de un proceso de síntesis, tal como se lo propone el BSC.

El libro de Norton y Kaplan hace permanentemente referencia a la importancia del BSC como instrumento de motivación, sin tener en cuenta que su objeto de estudio no es la motivación. Este último concepto es demasiado importante para quedar reducido a un instrumento de control. Si bien toda técnica de gestión no puede desconocer estos aspectos no pueden ser por sí sola suficiente.

Es así como los empleados deben estar motivados a través del BSC transformándolo en un adecuado instrumento de gestión de personal. Esta mirada egocéntrica de la organización a través de un solo y excluyente instrumento desvirtúa el valor de los restantes instrumentos de gestión.

Por ejemplo, en ninguno de los libros y artículos se trata de integrar al BSC con algunos de los distintos instrumentos de calificación del personal. Para los autores los mismos no existen ni formal ni tampoco informalmente a través de la cultura y de los valores de la organización como muchas veces ocurre.

De esta manera, el BSC se transforma en un sistema de calificación del personal. Claro está no es para todos sino para aquellas personas que se encuentran involucradas en los indicadores que eligen los directivos, tal como se mencionó en la cita anterior. Así, la estrategia específica de una determinada circunstancia histórica de la organización se transforma en un sistema calificador de un grupo selecto de la misma y en un sistema por defecto descalificador del personal del resto de la empresa.

Seguramente los autores tratarán de relativizar la descalificación del personal diciendo que no es tan así, pero sólo basta con leer sus ejemplos de aplicación para que quede al desnudo la esencia de este comentario: "El Tablero de Comando general no representa ni puede representar cada uno de los servicios importantes ofrecidos... estos servicios quedan mejor representados en los Tableros de Comando departamentales o de división"<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001. Pág.32

<sup>49</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 153



Después de leer los libros de Norton y Kaplan se puede concluir que el BSC es todo, que no existe organización que no pueda tener el BSC y que la única forma de gestionar y seguir paso a paso, día a día, a la organización es a través del BSC. El Tablero de Comando se transforma en el único cristal con que se debe mirar a la organización.

## ESQUIVANDO LAS TRAMPAS DEL BSC

Después de cuatro años de su primer libro sobre el BSC, los autores publican un nuevo texto referido a las experiencias prácticas realizadas durante dicho período.

Teniendo en cuenta que durante este mismo período no fueron pocas las observaciones críticas realizadas a su primer libro desde revistas especializadas, algunas de las cuales fueron consideradas anteriormente, los autores desarrollan un capítulo al que denominan "esquivando las trampas del BSC".

Como la mayoría de las observaciones realizadas se justificaban con ejemplos de fracasos del BSC, los autores en vez de intentar alguna revisión del marco teórico, se limitan a interpretar que los errores les pertenecen a los terceros por realizar una mala aplicación del instrumento. Siguiendo con esta lógica de pensamiento, al ser tantos los errores originados por los terceros, no tienen mejor idea que realizar una tipificación de los mismos de acuerdo a los siguientes grupos:

- errores de diseño (cuando se concibió mal)
- errores de proceso (cuando se concibió bien pero se aplicó mal)
- errores de transición (cuando la empresa cambia de dueños)

De esta manera las fallas no son adjudicadas al propio instrumento sino a los gerentes que no supieron aplicarlo adecuadamente.

Para que no quede lugar a dudas en la confirmación y revisión del propio instrumento, los autores concluyen que los plazos de aplicación originalmente previstos ahora pueden ser adelantados "..., el proceso inicial puede verse recortado ahora en un 50 por ciento, o más, de las dieciséis semanas que se solían necesitar en 1996. Pero el proceso básico sigue siendo el mismo y, por tanto, no precisa de un tratamiento nuevo o modificado en este libro"<sup>50</sup>. De esta manera, todo se mantiene sin cambios y ¡los beneficios de su aplicación se pueden adelantar en un 50 %!.

Quienes tenemos la obligación desde el campo científico de hacer una lectura y comprensión del texto, por más de que se trate de un libro de lectura corriente desde la mencionada perspectiva, no podemos menos que sentirnos defraudados por el mismo, más aún cuando viene avalado por una universidad como Harvard.

Como se analizará en las ventajas del BSC, al presente instrumento no le faltan virtudes como para que los propios autores asuman algunas de las tantas observaciones que se le han realizado durante este tiempo. Este comportamiento no ayuda a fortalecer una disciplina que se debate entre el arte, la ciencia y la técnica a lo que se le suma el hecho de que muchos de los colegas de las otras ramas de la investigación social empiecen a mirarnos con preocupación y cierto descreimiento. Esta situación se hace aún más notable ante la abundante y profusa bibliografía en el mundo de los negocios que carece de debate y divergencias, porque la ciencia no se construye sumando textos.

---

<sup>50</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 385

En este sentido, es oportuno citar a Trové (1989) cuando expresa que en el campo del management programas y herramientas se difunden masivamente y son apropiados por gerentes, profesionales y formadores. Como efecto de su difusión – aún cuando parte de la literatura managerial dispone de sólidos fundamentos teóricos - se va configurando progresivamente un discurso homogéneo y performativo acerca de la cultura de la empresa que muchas veces obtura la posibilidad de construcción de intervenciones que se ajusten más cabalmente a las diversas necesidades de las empresas.

## **LAS VIRTUDES DEL BSC**

### **INTRODUCCIÓN**

Atento a la cantidad de observaciones realizadas el lector podría suponer que, a nuestro juicio, el BSC carece de virtudes. Sin embargo, muy lejos está de nuestro ánimo dejar de reconocer el valor que el mismo ha tenido en el mundo de los negocios, ya que su visión estratégica significó un cambio cualitativo con relación al concepto anterior.

La aplicación generalizada de este instrumento sin duda ha significado un aporte sustantivo en muchas organizaciones y nuestras críticas deben ser consideradas desde dicha perspectiva. No podemos olvidar que la misma aplicación generalizada del BSC, fue la que nos permitió entrar en contacto con muchas empresas y organizaciones a través de la publicación "Uso y Abuso del BSC". Desde el mencionado trabajo hacíamos una serie de suposiciones que vimos luego confirmadas empíricamente, lo que nos permitió con posterioridad profundizar el análisis.

Desde el momento en que asumimos la construcción de un modelo de Tablero de Comando que supere las limitaciones antes mencionadas, se hizo imprescindible determinar el alcance de las virtudes del BSC, porque sobre dichos pilares se debe construir el nuevo instrumento.

Si entendemos la ciencia como el límite con el campo de la ignorancia, como dice Lammenais, no nos queda otra alternativa que ir ampliando el campo del conocimiento sobre los propios fundamentos y los problemas aún no resueltos. Sin embargo, cuando de instrumentos de gestión administrativa se trata, pareciera que el mercado de la oferta de servicios no respetara esta lógica.

El usuario se transforma en un demandante pasivo que redescubre la identidad de un conjunto de problemas que están latentes en la mayoría de las organizaciones y, que por extraña alquimia y sin diagnóstico previo, encuentra su solución en el instrumento ofrecido. Los instrumentos que rigen explícita o implícitamente (siempre existen procesos de control) se transforman en inexistentes y a pesar de algún funcionamiento relativo se convierten en un objeto obsoleto de valor agregado nulo y por lo tanto totalmente desechable.

De esta manera, es imprescindible desarrollar virtudes casi mágicas al nuevo instrumento y, como lo vigente carece de valor de reventa, se hace necesario demostrar su inutilidad actual independientemente de las ventajas que determinaron su aplicación. La moda impone lo nuevo y con este mismo criterio se gesta su defunción. Este funcionamiento perverso en el mercado de la tecnología administrativa se analiza al finalizar el texto bajo el título de "Diseñando Tecnología o Construyendo la Administración".

Desde nuestra perspectiva el análisis de las virtudes pasa a ser fundamental y es este análisis el que nos llevó a desarrollar un estudio comparativo histórico de los Tableros de Comando que ponemos a su disposición en el capítulo siguiente. Nos hubiese gustado contar con antecedentes de trabajos similares pero, por las razones antes esgrimidas, creemos que no es casual que ello no ocurra.

Dentro de este análisis de limitaciones y virtudes, el fiel de la balanza se inclina hacia estas últimas y, por lo tanto, creemos que quienes hoy estén utilizando el BSC deberán continuar en el mismo camino porque ya han dado un paso importante. Simplemente les sugerimos realizar los ajustes necesarios en función de la propuesta dada en la tercera y última parte del presente texto para evitar los problemas analizados a la vez que permitir un mejor aprovechamiento del sistema de planificación, ejecución y control.

Quienes estén interesados en comenzar a utilizar el BSC les sugerimos que analicen la validez de los conceptos aquí desarrollados para determinar si es conveniente su aplicación o, en su defecto, comenzar un proceso gradual y sostenido de aplicación del Nuevo Tablero de Comando.

## PLANIFICACIÓN VERSUS CONTROL

El BSC es el primer instrumento de planificación que se construye desde una perspectiva del control y que pone de manifiesto el divorcio existente entre ambos conceptos, a pesar de que se encuentre fuera de toda discusión que la planificación y el control son las dos caras de una misma moneda.

El control siempre aparecía como la última etapa de un proceso de planificación y parecía que los esfuerzos se agotaban a medida que se iban realizando los distintos procesos para llegar a lo último donde la prevalencia de las formas ocultaba el valor de los contenidos.

Esta realidad no se había puesto de manifiesto antes, teniendo en cuenta que los procesos de cambio se daban más lentamente. Sin embargo, dados la situación actual y el valor que las estrategias han alcanzado para los negocios, planteo la necesidad de contar con instrumentos de control en correspondencia con esta nueva realidad y el BSC es una respuesta adecuada a estas necesidades.

De esta manera el BSC se transformó en la estrategia para administrar estrategias, el interés no estaba centrado en el qué de una buena definición estratégica, sino en el cómo de una adecuada implementación y seguimiento de la misma. Es así como los autores analizados llegaron a escribir las siguientes frases: "La capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la calidad de la estrategia en sí" "La ejecución es más importante que la visión" "el verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación".

Desde la perspectiva de la planificación se operaron cambios en el contenido de la misma, pero estas modificaciones no fueron acompañadas de igual manera desde la etapa del control y el BSC vino a llenar de contenido ese vacío existente que se había transformado en una gran necesidad para muchas organizaciones que no fueron acompañando un proceso de cambio integral. La necesidad estaba planteada con tal magnitud que permitió a los autores reformular la planificación desde una perspectiva del control.

¿Esto significa que antes del BSC no existían empresas exitosas en la implementación efectiva de sus estrategias?

Por supuesto que sí y, en muchas organizaciones, esta gran virtud se transformó en un obstáculo por la colisión y cambios innecesarios en los procesos de control que se podrían

haber evitado si los autores hubieran dimensionado adecuadamente el instrumento desarrollado.

Cuando joven, trataba de justificar mis malas notas ante los mayores diciendo que los últimos serán los primeros, de igual manera ahora apelo al mismo refrán aplicándolo al proceso administrativo (planear > ejecutar > controlar) para reivindicar el control en la definición de los indicadores de gestión que le permite dar contenido a la planificación.

La “teoría del péndulo de acción y reacción” demuestra que hace falta una fuerza igual, pero en sentido contrario, para contrarrestar la primera. Pareciera que hizo falta el BSC para romper con el status quo impuesto por el uso y las costumbres en el desarrollo de instrumentos de gestión desde la perspectiva de la planificación y comenzar desde el control. Sin duda, todo un nuevo enfoque y una verdadera jerarquización para quienes tienen la función del Control. Pero también es una nueva demostración del divorcio existente entre el campo del conocimiento y el de la propia realidad caracterizada por gerentes sobreocupados en la obtención de los resultados que esperan lograrlos comprando y no comprendiendo las nuevas tecnologías.

### UNA VISIÓN AMPLIADA DE LA ORGANIZACIÓN

*Existe siempre una forma diferente de ver un mismo objeto:*

- Esta botella, ¿está medio vacía o medio llena?
- ¿Cómo describir una de las tantas ilusiones ópticas? ¿Se trata de un jarrón o del perfil de dos caras enfrentadas?

Discutir cuál es la respuesta correcta de ambas opciones significa no comprender que todo depende del cristal con que se lo mire. Sin embargo, en el mundo de las organizaciones muchos debates están planteados en estos términos.

Cuando Norton y Kaplan desarrollan cuatro perspectivas, no están haciendo otra cosa que tratar de ampliar la mirada de la gestión de los negocios para que no quede acotada a una sola forma de mirar (perspectiva financiera)

En realidad nos parece un verdadero avance en el que los autores no han reparado debidamente en el significado que tiene para el mundo de los negocios este tipo de enfoque. De haber contemplado esta virtud, no habrían establecido relaciones rígidas de causalidad. Es como si Norton y Kaplan hubieran descubierto las dos figuras de la ilusión óptica pero quedaron encerrados dentro del mismo esquema al determinar la nueva forma de mirarla; como puede ser por ejemplo: de izquierda a derecha primero una cara, luego el jarrón en cada uno de sus lados y por último la otra cara.

Cuando los autores imponen la visión estratégica a través de cuatro perspectivas perfectamente alineadas, están imponiendo una forma específica de mirar las cosas. Como esta nueva mirada es más panorámica que las anteriores significa en los hechos un gran avance pero, de ninguna manera una solución definitiva.

Esta nueva mirada también representa un salto cualitativo en el esquema clásico del control sujeto a la determinación de los desvíos y sus medidas correctivas, porque el factor clave

comienza a ser la determinación de los indicadores de gestión y las consecuencias prácticas que se derivan a los denominados inductores de gestión.

La propuesta desarrollada pretende profundizar este camino, buscando la manera más adecuada de simplificar la complejidad que hoy representa la mirada multifacética en el mundo de los negocios, donde muchas de las decisiones deben ser siempre reconsideradas desde las distintas perspectivas.

#### ANTICIPARSE A LOS HECHOS A TRAVÉS DE LOS INDUCTORES DE GESTIÓN

Al respecto, los autores mencionan “La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuáles serían los resultados futuros, los inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación”<sup>51</sup>. “Además, las hipótesis estratégicas requieren separar las actividades que actúan como inductores, indicadores anticipados de los resultados deseados (indicadores retrasados)”<sup>52</sup>. “Aprendimos rápidamente que la acción de medir tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado. Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante”<sup>53</sup>.

Nos parece un aporte importante el tratar de observar procesos que impactan sobre la organización y que pueden trascender más allá de sus resultados inmediatos. En este sentido, nuestra crítica se limita a las relaciones de causalidad establecidas en forma rígida.

El término “inductor”, frecuentemente utilizado en la electrofísica no es apropiado para su aplicación en el campo de las Ciencias Sociales. Siempre un resultado, por más definitivo que parezca ser, puede ser considerado como un inductor de otra consecuencia en un plazo mayor. De esta manera la diferencia entre inductores y resultados no sólo resulta poco práctica, sino que induce a asumir estructuras de pensamiento que son ajenas a las ciencias que le dan origen, más aún cuando la complejidad se ha transformado en la principal característica de las organizaciones.

En este sentido, coincidimos en la necesidad de superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros y creemos que esto representa un salto cualitativo, no tanto por el aspecto financiero, que ya había sido tratado por otros autores, sino por el intento de darle forma a la trascendencia y las relaciones que originan las acciones de la organización respecto a su oportunidad.

Cuando asumimos el desafío de desarrollar una definición del Control de Gestión hace casi diez años atrás creemos que no nos equivocamos al caracterizarlo como el Sistema de la Alta Dirección que evalúa la **oportunidad, precisión y calidad** en la determinación de los planes y la eficiencia de los resultados en el cumplimiento de los mismos, para hacer máximas la imagen y la rentabilidad de cada unidad de negocio. Por un lado la necesidad de controlar la gestión del propio plan y por otro lado la de caracterizar la oportunidad como una de las tres cualidades más significativas.

---

<sup>51</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 31

<sup>52</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 87

<sup>53</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 33

Pero la importancia que tiene la oportunidad en la detección de los desvíos, de ninguna manera puede inducir a desarrollar un concepto preventivo del proceso del control como pretenden descubrir algunos autores, porque el mismo se caracteriza por corresponder siempre al pasado. Un hecho es verificar que las ganancias del presente ejercicio no coinciden con las metas asignadas y otra situación diferente es verificar que las notas de créditos por productos rechazados no coinciden con lo esperado y que esto se transforme en un inductor al suponer que en la continuidad no se alcanzarán los resultados esperados. Dos indicadores distintos, con diferentes lecturas pero con una misma realidad porque en ambos casos se constató sobre una situación pasada.

La mejor forma de anticiparse a los hechos no es estructurando "inductores de gestión" sino preparando a las organizaciones para trabajar sobre el futuro. Es así como en la primera parte del presente se decía que diferente será el día en que una organización, en vez de tener un buzón de sugerencias para resolver un problema, tenga un buzón de sugerencias para anticipar los mismos.

## LA SOCIALIZACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO

No existe instrumento de planificación que no pregone la necesidad de una efectiva internalización por cada uno de los agentes. Es muy fácil para los técnicos determinar desde su laboratorio las condiciones necesarias y suficientes para un adecuado funcionamiento. Estos instrumentos se construyen desde un enfoque egocéntrico sin tener en cuenta el cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas que deben tener los agentes que se encuentran involucrados con la nueva tecnología.

De esta manera, las tecnologías de gestión son acumulativas y distributivas desde su centro de responsabilidad hasta los niveles inferiores, por consiguiente el cadete de la empresa debe tener un nivel de conocimiento superior al de todos aquellos para los cuales termina haciendo gestiones. Entonces cabría preguntarse si no es necesario invertir la pirámide de jerarquía y en consecuencia también de remuneraciones.

Al margen de esta paradoja, debemos reconocer que en parte el éxito del BSC fue haber trascendido el marco teórico de un compromiso generalizado por todos los agentes involucrados para hacerlo realidad.

El Tablero de Comando dejó de ser un instrumento exclusivo de la alta Dirección para pasar a ser parte de la gestión diaria de una gran mayoría de sus agentes. De esta manera se logró una participación efectiva y real del personal de las organizaciones. En las organizaciones que nos tocó analizar, ya sea porque estaban a favor o en contra de dicho instrumento, nos encontramos con que realmente el personal estaba en conocimiento del BSC.



## ACELERA Y FORTALECE LA DESCENTRALIZACIÓN COORDINADA

Dentro de las comunicaciones establecidas con empresas que se han visto identificadas con el artículo "Uso y Abuso del BSC", nos hemos encontrado con casos en que se ha operado un proceso crítico de descentralización, pero lo que aparentemente se expresaba como una limitación terminó siendo a nuestro criterio una verdadera virtud del BSC. En este sentido es importante destacar que todas las situaciones descritas por los directivos de las empresas fueron sometidas a un profundo análisis del proceso de aplicación para determinar que los problemas enunciados correspondían a causas y no a consecuencias derivadas de esa situación.

De esta manera, siempre tratamos de distinguir la fiebre de la enfermedad que la originaba. Cabe destacar que la descoordinación, las faltas en los agentes y, como en este caso la descentralización, expresan en muchos casos el dolor de cabeza de un paciente que no reacciona ante un simple analgésico porque existe una enfermedad que le da origen.

En los casos analizados sobre esta supuesta problemática concluimos que en realidad el verdadero problema se originaba por un lado en el proceso inadecuado de implementación, pero que a su vez existía una esencia más profunda que estaba dada en no estar dispuesto a cambiar un estilo de conducción excesivamente centralizado, porque en definitiva ponía en juego centros de poder a los que no se quería renunciar.

El BSC tal como está diseñado favorece el proceso de descentralización y permite a la organización operar con una mayor efectividad y oportunidad en los procesos decisionales. Pero no siempre todas las áreas de la empresa están dispuestas a acompañar y profundizar este proceso.

Descentralizar es aproximar la decisión a la acción para que el conocimiento específico y la oportunidad no se pierdan ni divorcien. Sin embargo este concepto de síntesis es insuficiente si no entendemos que descentralizar es también capacitar para sumar al conocimiento específico el conocimiento general de quienes tienen un mayor nivel de responsabilidad.

La realidad es demasiado compleja y hermosamente rica para tratar de formalizarla en un texto de administración o en un manual de procedimientos. Por ello, sin excluir el valor de ambos, es que debemos comprender en primer lugar que el problema sólo es problema si es reiterativo, en caso contrario se debe transformar en un apunte de cátedra dentro de un proceso continuo de aprendizaje organizacional y descentralización.

Si bien Norton y Kaplan hacen mención a este aspecto junto al tema de la motivación y coherencia de objetivos<sup>54</sup>, creemos que no valoran el verdadero alcance que tiene el BSC en el proceso de descentralización.

Nos parece que la diferencia de criterios surge de una visión de contextos y culturas diferentes. Las empresas latinoamericanas, entre otros factores, tienen un estilo de conducción más paternalista, que lleva implícito la necesidad de un mayor grado de centralización, lo que se convierte en un freno para el desarrollo organizacional. También se debe tener en cuenta

---

<sup>54</sup> Norton R y Kaplan D – Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Ed. Gestión 2000 – 1997 – Pág. 149

que los grados de flexibilidad a los que se ven sometidas las empresas por un contexto político y económico tan cambiante hacen necesario contar con un mayor grado de cohesión y por ende de centralización.

La propuesta a realizar en la tercera y última etapa debe tener en cuenta estos aspectos para potencializar aún más los factores positivos del BSC y que, por otro lado, permita superar lo que en apariencia surge como un obstáculo. Sin duda alguna todo una desafío por resolver que pone de manifiesto la importancia de los factores regionales.

La riqueza de la administración no está en las nuevas técnicas de gestión sino dentro de la propia organización, comprender ello es empezar a resolver el dilema de construir la administración o desarrollar nuevas tecnologías.

Las organizaciones inteligentes no son las que poseen los agentes con los mejores curriculum, sino aquellas que aprenden de su propia realidad. Este aprendizaje para ser generalizado sólo es posible en una organización con alto grado de descentralización dispuesta a aprender del conflicto y a no criticar a los agentes como un síntoma adicional en la concentración del poder.

## **ANÁLISIS COMPARATIVO DE TABLEROS DE COMANDO**

### **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a lo analizado con anterioridad se puede realizar un análisis comparativo de la evolución que han tenido los tableros de Comando hasta la fecha.

Si bien todo agrupamiento comparativo corre el riesgo de asumir un sesgo de parte de quien lo elabora, la validez del mismo debe estar limitada a la finalidad del trabajo realizado. Es así como en función de un agrupamiento creemos conveniente establecer cuatro líneas y momentos históricos diferentes en la construcción y aplicación de los Tableros de Comando.

El primer grupo comprende a los Tableros de Comando cuyo nacimiento corresponde cronológicamente a partir de la segunda década a principios del siglo pasado y que hemos definido como: Tableros de Comando anteriores a los años 60. La característica general de los mismos era una visión internista y en los primeros tiempos presentaban una alta prevalencia de aspectos técnicos correspondientes con la época fordista. Obviamente que se ajustaban a las necesidades de aquella época donde la oferta, condicionada por los aspectos técnicos, era la limitante de su propia demanda. Dentro de este mismo período se fue girando la visión internista hacia los aspectos financieros.

El segundo grupo comprende a los Tableros de Comando orientados a satisfacer la necesidad de adoptar una perspectiva más amplia que la visión original y se denomina: los Tableros de Comando integrales. Aparecen en un mercado más competitivo cuando el desarrollo económico sostenido de la economía occidental, después de la Segunda Guerra Mundial, comenzaba a experimentar una disminución significativa en el ritmo de crecimiento, activando aún más los factores competitivos como aspectos clave en la gestión de las organizaciones. Esta etapa que se inicia después de los años sesenta se extiende hasta la década del ochenta. Los indicadores de gestión guardan una correspondencia con la estructura orgánica de las empresas organizada alrededor de las principales funciones tales como producción, finanzas, comercialización y de los objetivos generales y sectoriales.

La complejidad de las organizaciones y la turbulencia e inestabilidad de los mercados se hacen cada vez más notorias y es así como comienzan a instrumentarse Tableros de Comando con enfoques específicos sobre aspectos clave de las empresas. Dentro de ellos podemos agrupar a aquellos tableros orientados a los factores críticos de éxito y otros como los stakeholders.

Los primeros se caracterizan por centrar su atención en los puntos críticos de las distintas gestiones de la organización que se son determinantes para los objetivos propuestos. No están organizados según áreas departamentales sino según los procesos clave de la organización. Su perfil está centrado en los flujos materiales y financieros junto con los aspectos técnicos que los integran, más a que en la determinación de las responsabilidades, en el cumplimiento de las metas establecidas que caracteriza la etapa anterior.

Norton y Kaplan critican estos tableros porque no están alineados con la estrategia de la empresa y mencionan... "Pero al menos que el vínculo con la estrategia se haya pensado muy bien, el Tablero de Comando de los indicadores clave de actividad puede resultar una ilusión

peligrosa"<sup>55</sup>. Desde nuestra perspectiva crítica podríamos sumarnos a esta observación, pero también podríamos cambiar los términos de la frase anterior, "...pero al menos que el vínculo de los factores clave de actividad se haya pensado muy bien, el BSC puede resultar una ilusión peligrosa", y comprender que los errores de implementación no son ajenos a ningún instrumento de gestión.

El Tablero de Comando relacionado con los stakeholders intentó demostrar cómo operan los grupos de interés de la empresa tales como los accionistas, clientes, empleados, proveedores y las acciones específicas que permiten satisfacer las distintas demandas.

El análisis que realiza Norton y Kaplan, sobre este Tablero es, a nuestro criterio, adecuado: "Una visión describe un resultado deseado; una estrategia, sin embargo debe describir de qué manera se alcanzará ese resultado y cómo se dará satisfacción a empleados, clientes y accionistas. Esto quiere decir que un Tablero de Comando de las partes interesadas no es adecuado para describir la estrategia de una organización y, por consiguiente, tampoco es una base adecuada sobre la que se debe construir un sistema de gestión"<sup>56</sup>

Desde nuestra perspectiva, si bien el enfoque de los grupos de interés no es una base adecuada para construir un sistema de gestión, tampoco lo es el BSC, porque ambos contienen un mismo error: el creer que la base de construcción se puede realizar desde una única visión. La solución, claro está, no se limita a una simple suma de enfoques tal como se analizará en la tercera y última parte del presente trabajo.

Una mención especial está referida a la opinión de Norton y Kaplan sobre los Tableros de Comando que le precedían "Los Tableros de Comando de los indicadores clave de actividad también son el resultado de firmas consultoras a las que les gusta vender grandes sistemas, especialmente los llamados sistemas de información para directivos"<sup>57</sup>. De esta manera se pone al desnudo, en sus propias palabras, el tremendo poder e influencia que tiene el marketing de Management tal como se analizó en la primera etapa "Promoviendo la administración o desarrollando tecnología".

Nosotros coincidimos con esta crítica que los autores realizan a los demás, pero los incluimos a ellos mismos dentro del proceso marketinero de las técnicas de gestión, porque lo único que los diferencia con el resto es que el asesoramiento no viene de la mano del software de aplicación, sino de quienes utilizan su licencia, que son también las firmas consultoras que siguen vendiendo ahora sistemas más grandes al incluir el software del Balanced Scorecard.

Nosotros no avalamos este mecanismo perverso, por eso reiteramos al finalizar este trabajo contenidos diferentes a una misma realidad: Diseñando tecnologías o construyendo la administración.

El cuarto agrupamiento está referido al BSC, cuyas características ya han sido ampliamente analizadas con anterioridad.

Estos cuatro grupos se integran a un conjunto de características, virtudes y/o limitaciones del Tablero de Comando, que permiten confeccionar el siguiente cuadro.

---

<sup>55</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 116

<sup>56</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 115

<sup>57</sup> Norton y Kaplan. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001 Pág. 116

## CUADRO COMPARATIVO DE LOS TABLEROS DE COMANDO

	Anteriores a los años '60	Hasta los años '80	Factores Críticos Stakeholders	BSC
Enfoque con perfil financiero	x			
<u>Tipo de enfoque integrales:</u>		x	x	x
– Externo e interno		x		
– Fundamentalmente interno			x	x
– Orientado a los resultados	x	x		
– Orientado a las estrategias				x
– Orientado a los públicos			x	
– Orientado a los factores críticos		x	x	x
<u>Características de implementación:</u>				
– Se integra a la empresa	x	x		
– Se suma como un producto			x	x
– Desconoce el contexto en que se aplica	x	x	x	x
– No integra las bases de datos existentes	x	x	x	x
– No es parte de un sistema integral de información	x	x	x	x
<u>Desde un marco teórico:</u>				
– Ubicación en el proceso Administrativo				
– Se ubica en el proceso de Control	x	x	x	
– Trasciende la frontera del control				x
– Se descompone en niveles de jerarquía	x	x	x	x
– Es parte del Control de Gestión	x	x	x	
<u>Carece de supuestos de aplicación</u>	x	x	x	x
<u>Es de aplicación generalizada</u>	x	x	x	x
<u>Desconoce realidades y culturas diferentes</u>	x	x	x	x

## PERSPECTIVA FUTURA

El origen de las escuelas del pensamiento administrativo debe ser buceado en las nuevas realidades, donde los enfoques tradicionales no dan respuesta satisfactoria a los nuevos inconvenientes.

La evolución de los Tableros de Comando también sigue una lógica similar. Su visión ampliada sólo puede ser explicada en un nuevo contexto competitivo. De igual manera se debe comprender el valor y la vigencia de las estrategias para explicar la presencia del BSC.

No pretendemos anticiparnos al debate sin desarrollar aún nuestro esquema de modelo, pero sí preguntarnos si el concepto estratégico que dio nacimiento al BSC en la década del '90 es el mismo que rige en la actualidad. Quizás en dicha respuesta empecemos a comprender la necesidad de introducir modificaciones.

De igual manera, a este enfoque desde la perspectiva del tiempo se hace necesario integrarlo también en el espacio. Hoy ya no es posible desarrollar una administración general sin contextualizarla en determinadas culturas y circunstancias específicas. Ya no es suficiente asumir contextos cambiantes en un mundo de turbulencias. Estas características generales no construyen, hace falta darles contenido y precisión para operar en la realidad. El análisis de

las demandas sociales debe empezar a ser parte del nuevo diagnóstico de la gestión. El cliente es algo más que un individuo, es un ciudadano de una sociedad compleja y sus decisiones no pueden quedar limitadas a las simples reglas del mercado.

Pero estos nuevos desafíos sólo podrán encontrar una posible respuesta satisfactoria si, y sólo si, empezamos a desarrollar un esfuerzo metodológico desde las herramientas que nos ofrece la propia ciencia de la administración y las ciencias sociales.

Toda tecnología de gestión tiene una sociología implícita, una serie de hipótesis acerca de cómo actúan los individuos en las organizaciones y de qué los motiva a actuar de una u otra manera (Rufier 1998). El éxito o el fracaso en la aplicación de todo instrumento de gestión dependerá de cada circunstancia específica; entre otras variables: de la significación institucional, grupal e individual y del grado de correspondencia entre las mismas.

## **TERCERA PARTE**

### **HACIA UN NUEVO CONCEPTO DEL TABLERO DE COMANDO**

#### **INTRODUCCIÓN**

Los métodos de construcción de muchas herramientas del management, están más asociados al "bricolage" que al método científico. En ese sentido no queremos ser nosotros los que terminemos haciendo lo mismo que analizamos críticamente en el trabajo anterior.

Nuestra profesión se ha caracterizado por no producir herramientas de gestión, es así como ha vivido un proceso de asimilación y adaptación traumáticas a instrumentos foráneos a la cultura y valores de la sociedad. Las expectativas generadas superan las posibilidades de resultados aceptables, y las brechas son aún mayores si se tienen en cuenta las virtudes prometidas por sus difusores.

Este proceso de cambios traumáticos y resultados fallidos debilita la credibilidad general y se transforma en una falta de eficiencia, convirtiendo la rentable inversión inicial en un gasto más.

No se pretende vender una herramienta más de gestión, sino que la propia empresa asuma el desafío de compartir la construcción de la misma. No se ofrece éxito alguno, se brinda la posibilidad de realizar un aprendizaje conjunto para que desde la particularidad se conozca la empresa en función de diferentes perspectivas, para que se pueda ir construyendo un marco teórico aceptable que respete las particularidades no solo de la región sino también del estilo de gestión, tamaño de la empresa, escala de operaciones, características del sector entre otras.

Estamos seguros de que la propuesta realizada va a ser superada en el transcurso del tiempo y será bienvenida cualquier mejora. Lo importante es que la nueva herramienta se fundamente en un análisis crítico que permita comprender las diferencias y las necesidades de ser modificadas. La falta de debate que caracteriza a esta disciplina justifica la mencionada advertencia y una prueba de ello es la cantidad de Tableros de Comando de características similares al Balanced Scorecard que conviven en la actualidad, y que en la mayoría de ellos no se analizan las características y consecuencias de las modificaciones.

Es por eso que también les cabe muchas de las críticas realizadas con anterioridad, como por ejemplo no tener en cuenta los supuestos en que se basan sus desarrollos, y como no podía ser de otra forma carecen de espacio y de tiempo además de presuponer un crecimiento económico sostenido.

Definir entonces cuáles son los temas claves en la gestión de los negocios para su control, no es cosa sencilla, todos coinciden y nosotros nos sumamos también, a la idea de que se debe gestionar en función de la visión que se desee de la empresa, pero esto no es suficiente sino entendemos que la misma tiene un alto contenido social, que no son clientes y accionistas aislados, sino que forma parte de una comunidad que de conjunto conforma una imagen de la misma.

Por eso es que hablamos de organizaciones viables, que lógicamente son sustentables desde un enfoque biológico, pero también pueden mantenerse vigentes en el tiempo desde un enfoque socioeconómico. Y para que toda organización sea viable en el tiempo debe resolver

satisfactoriamente la ecuación de imagen y rentabilidad por lo que hemos resuelto asumirla como una categoría, de acuerdo a lo anteriormente desarrollado.

## **SUPUESTOS**

De acuerdo a lo expuesto en los trabajos anteriores se puede ir definiendo las principales características del Nuevo Tablero de Comando en los siguientes supuestos:

### **EL NUEVO TABLERO DE COMANDO (NVO. TC) ES UNA PARTE DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Si se observa el título la característica de integralidad no esta asociada al Tablero de Comando sino a la información gerencial. Ningún TC puede ser integral porque su característica principal es la síntesis, por eso es necesario que se encuentre integrado a un sistema de información gerencial.

El Control de Gestión cuenta con un conjunto de herramientas que le dan contenido a su función, es así como dentro de ellas se cuenta el Tablero de Comando pero de ninguna manera puede ser considerada como excluyente. Las principales herramientas de uso permanente del Control de Gestión son el Tablero de Comando, los Sistemas de Información complementarios tales como la Metodología de Reportes Gerenciales(ORDENAR), el sistema contable y el presupuesto, entre otros.

El TC es una herramienta fundamental de toda organización que se precie de estar actualizada, pero por sí sola es insuficiente, si no se integra a los restantes instrumentos de gestión. Esta afirmación no es irrelevante cuando muchas de las propuestas que acompañan a la implementación de otros Tableros de Comando se caracterizan por un sobredimensionamiento de resultados exitosos.

Al respecto se podría consultar si: En una empresa que desea actualizarse en la nueva tecnología, ¿sería una adecuada estrategia comenzar con el desarrollo e implementación de un TC, para luego complementarla con los otros instrumentos de gestión?

La respuesta es no. Se debe comenzar por el ingreso al Sistema de información a través de la construcción de la Matriz de Documentación y Datos<sup>58</sup> y no por las salidas del mismo que son los requerimientos cambiantes de información gerencial. Sería como construir una casa desde el techo. Los cimientos de todo TC están conformados por los datos. Este es el primer proceso de cambio que se debe realizar. Los mismos estarán en condiciones de suministrar un conjunto de información flexible y en tiempo real. De esta manera el proceso de información gerencial a través de informes y/o de indicadores se debe desarrollar en forma simultánea junto al Nuevo Tablero de Comando.

### **EL NVO TC TIENE LA FINALIDAD DE HACER VIABLE LA ORGANIZACIÓN EN EL TIEMPO A TRAVÉS DE LA MÁXIMA IMAGEN Y RENTABILIDAD**

---

<sup>58</sup> Blazquez Miguel. Metodología de Reportes Gerenciales – Cáp. 2 -



Otro de los supuestos en que se basa el Nvo TC es que tiene como finalidad hacer máxima la imagen y rentabilidad de cada unidad de negocio. El mencionado propósito que ha sido ampliamente desarrollado en la primera parte de la presente investigación establece la necesidad de gestionar ambos conceptos en forma simultánea y con igual nivel de jerarquía.

Ningún Tablero de Comando es técnicamente "puro y neutro" como característica de una supuesta objetividad, porque es el sujeto quien lo construye. Quienes buscan en las organizaciones una sola finalidad de lucro es tan objetivo y/o subjetivo como el que persigue acompañar al mismo junto a una perspectiva social como puede ser la imagen en mi caso o la responsabilidad social en el criterio de otros autores. En todos los casos son sujetos quienes la proponen y en todos los casos hay razones objetivas para fundamentar las distintas interpretaciones. La realidad es una sola, pero según como la describamos estaremos entendiendo de diferentes formas el devenir de las nuevas realidades.

La ciencia de la administración adolece en general de estos enfoques de análisis y cada autor se posiciona en forma unilateral y arbitraria en sus propios argumentos, sin advertir al lector las implicancias que las mismas encierran. Otros reconocen las diferencias entre las distintas lecturas pero para aplicarla únicamente a terceros. Es así como Norton y Kaplan mencionan que "...los **supuestos filosóficos subyacentes** que rigen muchos de estos Tableros de Comando son bastante diferentes de los Tableros de Comando estratégicos que hemos descrito en este capítulo"<sup>59</sup>. Son sus propios conceptos lo que nos permite preguntar ¿Por qué los autores no desarrollan los supuestos filosóficos subyacentes en que se basaron para proponer el Balanced Scorecard, para dar al lector un mayor valor agregado en su capacidad de análisis?.

La respuesta a dicho interrogante también nos permitiría comprender por qué es también frecuente en la literatura del Management observar cómo las organizaciones "deben enfrentar los desafíos futuros", el concepto de enfrentamiento no es una simple cuestión literal sino que refleja en su verdadera esencia el posicionamiento de la organización ante la sociedad en su conjunto. Cuando el fin de la organización es lograr la maximización de la imagen y la rentabilidad ya no se trata de "enfrentar" al futuro sino de "acompañar" al mismo que no es otra cosa que establecer la mayor adaptabilidad posible entre sociedad y empresa como se analizó anteriormente.

Quienes alguna vez leyeron algo sobre análisis de discurso se dará rápidamente cuenta que no estamos descubriendo nada nuevo sobre esta disciplina, simplemente la estamos integrando a la ciencia de la administración para que justamente pueda ser denominada como tal.

Todo Tablero de Comando por más innovador que sea estará condenado al fracaso si no empieza a concebir una visión para acompañar y promover el futuro de una sociedad cada vez más exigente como individuo, como cliente y también como grupo y colectividad. Todo Tablero de Comando que este preparado para "enfrentar" el futuro seguramente terminará perdiendo, en cambio todo Tablero de Comando que se prepare para "acompañarlo" sabrá recoger mejor los frutos que se derivan de todo proceso de cambio.

---

<sup>59</sup> Norton y Kaplan : Balanced Scorecard – Ed. Gestión 2000 – Pág. 114

## EL NVO TC EVALÚA A LA EMPRESA TANTO DESDE SU NIVEL GERENCIAL COMO DE GOBIERNO

El Nvo TC no se limita a la evaluación de la gestión desde una óptica solamente gerencial sino también de gobierno. La evaluación tradicional del TC opera a un nivel gerencial y no tiene en cuenta las decisiones originadas en el nivel del gobierno de la empresa, por eso el Nvo. TC incluye estas dos perspectivas.

“Las instituciones deben cohesionarse y crecer mediante el aprendizaje y la adaptación, a la vez que tienen que resolver los dilemas que su propio orden les crea”<sup>60</sup>

Existen dos escenarios en las organizaciones uno político de gobierno y otro gerencial de administración, los dos conviven en forma permanente y muchas de las decisiones asumidas son un conjunto de ambos factores.

El escenario político es típicamente una relación de juegos de poder en el que los intereses enfrentados o complementados son un factor determinante a tener en cuenta. De igual manera existe un escenario de gerencia que esta relacionado con la eficiencia y la asignación óptima de los recursos.

## EL NVO TC FACILITA LA DETERMINACIÓN, EJECUCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Nvo. TC no queda condicionado a una estrategia determinada para hacerla cumplir, sino que el propio instrumento sirve para determinar su permanencia o no, independientemente de su grado de cumplimiento. De esta forma se puede aplicar a organizaciones que cuenten con una estrategia determinada para su adecuada implementación, o por el contrario advertir a través del propio Tablero de Comando que la estrategia aplicada no es la más adecuada.

Este supuesto significa que la visión no se limita al gerenciamiento de una determinada estrategia sino a una visión amplia de la organización con su contexto que incluye las propias funciones de gobierno de toda organización. La preocupación central no se limita al cumplimiento en tiempo y forma de las acciones estratégicas, sino también a la revisión y confirmación permanente de las acciones planificadas.

También podríamos preguntarnos: ¿Corresponde aplicar el Nvo. TC, en aquellas empresas que no cuentan con una estrategia?

Seguramente son muchas las empresas que asumen una estrategia en forma implícita o sea que no existe manifestación de la misma, pero su permanencia en el mercado debe ser justificada en principio por la existencia de estrategias que si bien no están formalizadas son parte de la gestión diaria de esa organización. La bibliografía se encarga de registrar los éxitos de aquellas organizaciones que tienen formalizada su estrategia pero no los fracasos y no es

---

<sup>60</sup> Etkin, Jorge- Política, gobierno y gerencia de las organizaciones Ed. 2000. Edit. P Eduaction S.A. Chile .Pag 311

casual que ocurra en esta ciencia que a veces opera con una característica como menciona Klisberg de análisis topográfico por lo superficial.

En este sentido el TC debe servir también para descubrir o redescubrir la estrategia existente en una organización sin que tenga que estar definida en forma previa como establece el BSC y que además debe estar desarrollada a través de sus cuatro perspectivas. Esto quiere decir que la propuesta desarrollada trasciende la estrategia explícita o implícita con una visión amplia que va más allá de la propia organización.

De acuerdo a lo mencionado cabe preguntarse: ¿La organización debe tener una buena estrategia o la organización debe estar preparada además para generar estrategia?

De acuerdo a esta respuesta también será el sentido del Control de Gestión. En el primer caso se deberá controlar el cumplimiento de la estrategia, en el segundo sin excluir el seguimiento de la estrategia vigente se deberá también examinar el proceso de generación estratégico.

El Nvo TC puede aplicarse a cualquier tipo de estrategia ya existente por lo que no debe partir necesariamente de las 4 perspectivas del BSC.

Significa acaso que ellas no son importantes? No. Lo que se trata de demostrar es que pueden existir perspectivas de análisis que no necesariamente queden expresadas en las mencionadas por Norton y Kaplan. De esta manera estamos afirmando que las mismas del BSC son fundamentales pero no son excluyentes cuando de estrategia se trata.

#### **EL NVO TC PERMITE UNA VISIÓN AMPLIA Y DE MÚLTIPLES PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA SU CONTEXTO MEDIATO Y SOCIAL**

El Nvo. TC no se limita a mirar internamente cuatro perspectivas (BSC: Capacitación, Procesos internos, Clientes, Rentabilidad) sino ampliar y/o condicionar estas últimas junto a una visión externa amplia orientadas hacia una finalidad preestablecida que es la maximización de la imagen, adaptabilidad y rentabilidad para hacer viable y sustentable toda organización.

La dualidad originada entre la imagen y rentabilidad se transforma en una lectura imprescindible de toda planificación estratégica. Esta dualidad de necesidades y públicos diferentes entre la sociedad y la empresa se integra a través de una síntesis denominada adaptabilidad.

¿Es suficiente ordenar las funciones, actividades, áreas y personas de una planificación estratégica a través únicamente de la finalidad de imagen y rentabilidad?

Si las actividades previstas se mantuvieran sin modificaciones en el tiempo, si las personas no las interpretarían de diferentes formas y si el contexto no obligara a realizar una revisión permanente de las mismas, la respuesta sería afirmativa. En este caso nos limitaríamos a desarrollar prescripciones de aplicación del Nvo TC acompañados de frases exitosas de ejecutivos que ya lo han implementado. Pero las organizaciones muy lejos están de tener un comportamiento mecanicista, y el TC va mucho más allá de operar como un factor de estímulo meramente operativo.

El Nvo TC es un instrumento más para organizaciones inteligentes, entendiendo a estas últimas como aquellas que tienen capacidad de aprender generando conocimiento sobre su realidad específica. Es por ello que el Nvo TC es un factor de estímulo para el análisis y comprensión de su propia organización. Es bajo esta premisa que debemos preguntarnos:

- ¿Existen nuevas perspectivas de análisis más allá de las cuatro analizadas en el BSC?
- ¿Cuáles son y cuántas son necesarias?
- ¿Cómo se operacionalizarían cada una de ellas?

La respuesta de cada uno de los puntos excede el propósito de este trabajo es simplemente demostrar que el supuesto sobre el que se basa es de múltiples análisis y no simplemente para que sea más completo sino porque en la propia finalidad del instrumento se hace necesario.

Al igual que el resto de los puntos este supuesto puede ser rechazado para algún tipo de empresa donde desea prevalecer la concentración del poder con un alto grado de centralización. Si esta es la situación el presente instrumento no es el adecuado para ese tipo de empresa.

En cambio, si la situación de la empresa se orienta a un proceso de descentralización independientemente del grado centralizado que la puede caracterizar se aconseja la aplicación del Nvo. TC. En este caso será obvio que en una primera etapa deberá prevalecer una visión reducida de enfoques de análisis.

#### **EL NVO TC INCORPORA EN SU GESTIÓN EL CAMBIO, LAS TENSIONES Y EL CONFLICTO POR SER PARTE INHERENTE A TODA ORGANIZACIÓN**

El Nvo TC opera en un contexto de alta complejidad, donde el equilibrio es siempre inestable y por ende requiere de un instrumento de información para gestionar el conflicto y las tensiones.

Ya no se trata de indagar el valor periódico de un conjunto de indicadores predeterminado sino de saber que los mismos son insuficientes ante el proceso de cambio y transformación que vive cada empresa y que deben actualizarse en forma sostenida. Para que ello ocurra se debe contar con un menú de indicadores originados en los sistemas de información gerencial que tenga como soporte la teoría del cálculo combinatorio de las bases de datos de acuerdo a lo desarrollado en la Metodología ORDENAR.

Desde esta mirada múltiple, el Nvo TC se encuentra asociado a un enfoque biológico de frágil equilibrio, de sensores generalizados y cambiantes, mientras que el BSC con su relación de efecto, causa rígida y alineada en las cuatro perspectivas se lo relaciona con un enfoque mecanicista. En el primer caso la expresión gráfica estaría dada por una clínica compleja y de alta especialidad en el que el paciente construye su anamnesis periódica a través de un diagnóstico interdisciplinario. En el segundo la asociación esta dada por un Tablero de avión que en las propias palabras de sus autores tiene que ser moderno.

Las tensiones, conflicto o crisis institucionales son tan solo algunos de los estadios que con sus distintos grados caracterizan la vida de las empresas. Es así como se pueden describirse o combinarse las siguientes situaciones dentro de un listado casi inacabable:

- Las tensiones generalizadas en más de un área se transforman en un conflicto.
- El conflicto en una determinada área genera tensiones en el resto de las áreas funcionalmente relacionadas.
- Cada vez que se origina un alta o baja del personal se genera una tensión local que se extiende horizontal y verticalmente.
- Cada vez que se origina un inconveniente (acción imprevista o acción fuera de programación) por menor que esta sea es fuente de una nueva tensión, conflicto o crisis.
- La realidad es percibida por los agentes en formas diferentes y esta misma asimetría es fuente de nuevas tensiones.
- La sociedad, los grupos e individuos que interactúan con la empresa son una usina de tensiones, conflictos y crisis.
- Las tensiones, conflicto o crisis no son ni buenas ni malas, son inherentes al comportamiento humano y a la propia realidad. Lo que interesa es su percepción oportuna y la solución de las mismas.

#### EL NVO TC SE AJUSTA A LAS CIRCUNSTANCIAS Y CARACTERÍSTICAS DE CADA ORGANIZACIÓN

El Nvo TC tiene vigencia en distintos tipos de organizaciones, empresarias, públicas, sociales pero los criterios de análisis en cada una de ellas son totalmente diferentes más allá de los distintos conceptos que puedan existir dentro de cada uno de estos segmentos.

El BSC establece cuatro perspectivas fijas, que para el caso de los organismos públicos por no tener un fin de lucro realiza un cambio de orden entre clientes y rentabilidad por rentabilidad y clientes, manteniendo constante las visiones de análisis. Como se mencionó anteriormente no se trata de restar valor a estos factores sino de comprender que no son únicos o de que su presencia, intensidad y correspondencia son siempre determinantes.

Por ejemplo existen empresas que han caracterizado su estrategia en un proceso permanente de cambio junto a su cartera de producto, la mejor forma de visualizar la misma a través del Tablero de Comando será la de diferenciar específicamente todas aquellas nuevas acciones de las tradicionales, esto no significa que junto con ellas se deben analizar las perspectivas de Norton y Kaplan. Con ello queremos indicar que una misma acción puede ser analizada en forma simultanea por diferentes enfoques.

Cabría preguntarse si este proceso de análisis no se hace demasiado complejo. La respuesta es afirmativa y el grado de complejidad no depende del propio instrumento sino de la realidad que ya no puede ser simplificada en un conjunto limitado de indicadores. Es así como la multidimensionalidad pasa a ser un factor constante para la explicación de todo fenómeno social y político, y en consecuencia también lo es para el mundo empresario y económico.

Esta realidad compleja junto a un mayor grado de incertidumbre obliga a desarrollar esquemas de análisis en correspondencia con la misma. La diversidad de factores pasa a ser

también una constante en todo análisis de gestión, por lo tanto no se pueden determinar esquemas rígidos ni tampoco cerrados a cada empresa en particular. La selección de los factores clave del análisis de la gestión será siempre una conjunción entre sociedad y empresa, organización y contexto. Este será el universo de mi objeto de estudio para cada país o región en particular, definido el mismo estaré en condiciones de seleccionar los criterios que para cada época o situación crea conveniente.

#### EL NVO TC ES FLEXIBLE, ADAPTATIVO E INTERRELACIONADO PERO SIN CAUSALIDAD DIRECTA NI ALINEADA

El Nvo. TC se basa en un sistema de registración de datos sólido a través de la MDD, que permite ir actualizando la información según sus circunstancias.

Está fuera de toda discusión la turbulencia en que se deben desarrollar hoy las empresas, el cambio ha dejado de ser una excepción para transformarse en una norma.

Norton y Kaplan comparan el BSC con el tablero de un avión moderno, ya que modelos más antiguos no serían suficientes teniendo en cuenta la complejidad actual de las organizaciones es así como se pregunta ¿viajaría Ud. en un avión antiguo?

Desde este mismo enfoque incrementalista, no va a faltar autores que en su afán de estar actualizados lo asocien a los comandos de las nuevas naves espaciales del tipo Columbia.

Desde nuestro enfoque el Tablero de Comando actual no debe responder a la necesidad de "más indicadores", porque tanto los primeros diseños como estos últimos tienen las mismas características; indicadores fijos e inamovible, no existe capacidad de adaptación a las nuevas realidades que impone el mercado. La nueva propuesta no debe responder a un enfoque cuantitativo sino cualitativo. Hace falta una calidad diferente del proceso y obtención de información.

El fundamento de esta afirmación se sustenta en que los cambios producidos en la evaluación de la gestión han dejado de ser endógenos orientados a los aspectos financieros y han pasado a ser integrales es decir tienen una visión amplia de la empresa y a su vez también del contexto. En la evaluación del contexto hace falta tener presente una base de datos amplia independientemente de los indicadores seleccionados para cada coyuntura, son estas mismas modificaciones las que también deben tener correspondencia dentro de la empresa.

Hoy hace falta un tablero de comando que pueda ser analizado con distintos niveles de jerarquía y en correspondencia con distintos niveles de detalle, pero el mismo es insuficiente si no existe un soporte complementario a través de una metodología de reportes que permita hacer diferentes tipos de lectura a la vez que permita combinar las bases de datos dentro de un enfoque referido a la teoría de las combinaciones como se analiza en el texto antes citado.

En el enfoque de contingencia, la función del administrador consiste en identificar cuáles técnicas (de acuerdo a la situación, momento y circunstancia) contribuirán a la obtención de las metas de la administración.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Stoner, James y Reeman Edward- Administración Prentice Hall 1994 México. Pág. 50

Muy lejos está la realidad económica de ser sintetizada en un mapa de relaciones cerradas, en un orden de causalidad preestablecido y rígido para todas las acciones estratégicas. De esta manera no se favorece el proceso de integración e interdependencia de aquellas acciones consideradas "no estratégicas".

EL TC DEBE CONFORMAR UN EQUILIBRIO ENTRE...

**Dimensión de espacio: INTERNO Y EXTERNO**

- rentabilidad e imagen
- empresa y sociedad
- mercado y competencia
- clientes y no clientes
- individuo y ciudadano

**Dimensión de tiempo: PRESENTE Y FUTURO**

- real y proyectado,
- realizado y dejado de realizar,
- deseable y posible,
- ejecutado y comprometido,

**Dimensión de intereses: PROPIO Y AJENO**

El mundo moderno se caracteriza por una presencia cada vez mayor de dualidades, la administración debe asumir su ejercicio en medio de esta realidad. Las tensiones y las crisis son parte de la misma, para saber administrarlas se hace necesario comprenderlas y para ello es imprescindible conocerlas.

Por ello el desafío es justamente integrar todas estas perspectivas de análisis en la evaluación de la gestión en sus funciones de gobierno y administración como se mencionó anteriormente.

EL PROCESO DE APLICACIÓN DEL NVO TC DEBE SER GRADUAL, SOSTENIDO INTEGRAL, PARTICIPATIVO Y DE AUTO-APRENDIZAJE

Los sistemas de evaluación deben ser considerados como un instrumento de motivación y participación, donde la existencia de inconvenientes debe ser abordado como un hecho real y normal dentro de la organización, pero de ninguna manera se lo puede negar, porque no existirá sistema de control y evaluación que permita asegurar un control integral centralizado, si cada agente no participa y se compromete a ser un verdadero crítico de su propia gestión.

Cuando se dice que las organizaciones tienen su principal capital en la capacidad de sus agentes para resolver los problemas, estamos hablando de organizaciones inteligentes, esa organización será verdaderamente inteligente si sabe detectar los problemas que en otras empresas pasan totalmente desapercibidos.

En este sentido el grado de descentralización logrado será un factor clave para la adecuada gestión de cada unidad económica.



## IMPLEMENTACIÓN

### INTRODUCCIÓN

El Nvo.TC debe comenzar por hacer sustentable la organización y desde nuestro enfoque atento a la situación vigente se debe buscar en forma permanente y sostenida la rentabilidad por un lado y la imagen por el otro. Estos dos conceptos conforman una categoría donde su integración está dada por la adaptabilidad de acuerdo a lo analizado en la primera y segunda parte del presente trabajo.

Cada una de las acciones de la empresa producen un impacto y se deben analizar a través de la Imagen, Adaptabilidad y Rentabilidad. A partir de esta clasificación de primer orden se deberían establecer los nuevos agrupamientos de acuerdo a lo analizado anteriormente.

Este primer agrupamiento como proceso de análisis no es tan distinto de los utilizados con anterioridad por otros autores, la principal diferencia se encuentra en los contenidos. Es así como la estrategia, objetivos y planes de acción deben estar asociados:

Para Rose (1950) entre los aspectos técnicos, comerciales y financieros. Todos con igual rango de jerarquía

Para Norton y Kaplan (1996) entre las perspectivas de capacitación, procesos internos, cliente y rentabilidad en ese orden de jerarquía.

Para nosotros (2005) entre imagen y (adaptabilidad) rentabilidad con igual rango de jerarquías.

Más allá de que las diferencias entre los primeros autores son mínimas, en ambos casos el análisis se encuentra centrado dentro de un enfoque sistémico donde se consideran las distintas partes de un todo llamado organización, en nuestro caso la propuesta se encuentra asociada a una visión más amplia en la que ese todo también incluye a la sociedad en su conjunto (que no es lo mismo que los clientes) dentro de un marco de tensiones e intereses por entender que responde a la realidad actual caracterizada por una mayor dinámica de cambio, complejidad e incertidumbre.

Las formas de agrupar las distintas acciones, conllevan a distintos tipos de estudios y de ahí la importancia que tiene encontrar aquellas que en cada circunstancia histórica permiten una mejor descripción y comprensión de la realidad. Por ejemplo hace 50 años atrás las empresas en forma implícita también desarrollaban distintas estrategias de mercado, pero poco hubiese cambiado la historia si se hubiera desarrollado el marco conceptual que hoy existe sobre el tema, porque el desarrollo organizacional no lo planteaba como tema central.

La diferencia justamente entre Norton y Kaplan y Rose es justamente que los primeros tratan de analizar la estrategia en sus diferentes perspectivas y de acuerdo a Rose su preocupación está en los objetivos y metas propias de la planificación normativa de esa época.

En nuestro caso la estrategia de una empresa pasa a ser también un factor clave pero no para quedar alineada en un Tablero de Comando para que cada uno la ejecute sino para comprenderla como parte de un análisis más amplio para que cada uno, además de ejecutarla, la evalúe junto con el resto de sus actividades.

Es por ello que de igual manera que la estrategia es un factor clave de la organización debiéramos también cuestionarnos si es válido identificar aquellas acciones que:

- por su trascendencia se transforman en factores claves de éxito?
- por sus características en el proceso se transforman en actividades críticas?
- por sus aspectos están relacionadas directamente a la etapa que caracteriza la situación actual?
- son repetitivas pero incrementales en relación al proceso vigente hasta la fecha?
- son directamente nuevas en relación al proceso vigente hasta la fecha?
- son promovidas y/o condicionadas según los agentes y/o grupos de interés?
- dependen de factores endógenos o exógenos?
- están más asociadas a los procesos que a los resultados y viceversa?
- son imprescindibles, necesarias y/o posibles?

No son pocas las preguntas, y seguramente el lector podrá considerar algunas de ellas de menor importancia, pero difícilmente se trate de la mayoría.

Se podría analizar cada una de ellas pero como el objetivo es ir construyendo una nueva propuesta de Tablero de Comando que permita comprender su necesidad y esencia más allá de la forma definitiva que asuma, se concluye que este conjunto de interrogantes será parte de la nueva propuesta y que la misma sería una nueva clasificación de orden secundario a los conceptos de imagen y rentabilidad.

Siguiendo el mismo proceso de nuevos interrogantes, también se podrían estudiar el conjunto de los anteriores desde una disposición temporal y existencial a través de las siguientes preguntas;

- ¿Es válido pensar que el conjunto de acciones programadas se alimenta permanentemente y que las identificaciones de los grupos anteriores tienen una persistente movilidad?
- ¿Es válido pensar que al conjunto de acciones programadas pueden estar faltando y/o sobrando algunas de los grupos de identificación enunciados anteriormente en función de cada organización en particular?
- ¿Es válido pensar que cada una de las acciones no son aisladas y quedan condicionadas por las que la anteceden y a su vez condicionan a las que preceden?
- ¿Es válido pensar que la complejidad e incertidumbre de la situación actual obligan a contar con nuevos instrumentos de gestión que faciliten la comprensión de fenómenos complejos y dinámicos?
- ¿Es válido pensar que es necesario aunque no suficiente promover la descentralización para resolver en tiempo y forma la gestión eficaz de las organizaciones?
- ¿Es válido pensar que debemos tender a una organización inteligente, justamente para poder resolver adecuadamente esta compleja realidad?

Al igual que la situación anterior el lector podrá considerar algunas de ellas de menor importancia, pero difícilmente se trate de la mayoría.

Con criterio similar debería suponerse que una identificación de las actividades a realizar agrupadas dentro de estos nuevos conceptos permitiría un mejor diagnóstico de situación incluyendo también interrogantes que carecen de contenidos de acciones, porque estarían poniendo de manifiesto lo que no se hace o se ha dejado de hacer y lo que puede estar faltando. Como se mencionó anteriormente el Control de Gestión moderno no sólo debe informar sobre lo actuado sino también lo “no actuado” más allá de que esté o no planificado.

En forma similar al conjunto de interrogantes anteriores se podría establecer un orden de clasificación secundario a los conceptos primarios de imagen y rentabilidad.

## DESARROLLO

De acuerdo a lo enunciado, para ordenar el proceso de construcción del Nvo.TC se desarrollan los siguientes pasos:

- a) Determinación del Plan e Indicadores de Gestión
- b) Asignación del Plan a múltiples perspectivas
- c) Asignación del Plan a Departamentos/áreas y agentes
- d) Asignación del Plan a los tiempos de ejecución
- e) Asignación del Plan a las relaciones de causalidad
- f) Asignación del Plan al Presupuesto y otros Instrumentos de Gestión
- g) Ejecución de acciones con los puntos anteriores
- h) Informe múltiple de integración -planificación - ejecución

## DETERMINACIÓN DEL PLAN E INDICADORES DE GESTIÓN

No se puede construir ningún Tablero de Comando si previamente no existe un conjunto de propósitos que la empresa desee proyectar a través de una estrategia específica que permita elaborar un plan de acción.

Como se mencionó anteriormente la planificación y el control son dos caras de una misma moneda, pero como toda cara tiene su propia identidad es primordial tener en cuenta el desarrollo específico que requiere cada uno de estos conceptos para luego hacer un proceso de integración.

La planificación de la acción está relacionada con el “antes”, el Tablero de Comando en su funcionamiento esta asociado al “después”. No obstante no se debe confundir la planificación del propio Tablero de Comando que es una tarea previa, con la aplicación del mismo. Podría preguntarse; ¿Se deben construir en forma simultanea la planificación estratégica y operacional junto con el Nvo TC? La respuesta es no. En ese sentido es importante comenzar con la planificación en la construcción de las ideas y de las formas generales para luego recién en una segunda etapa integrarlo con el Tablero de Comando.

¿No es adecuado por ejemplo repetir la experiencia del BSC que exige la construcción de la estrategia en términos de cuatro o más perspectivas, teniendo en cuenta que muchos planes de acción luego fracasan cuando se pone en funcionamiento? Es cierto lo que mencionan los autores que muchas buenas estrategias están luego mal implementadas y que por lo tanto hay

que tener en cuenta esta característica, pero esa afirmación cierta no significa que se debe diseñar la estrategia con un sesgo de perspectivas porque termina limitando y condicionado el sistema de planificación en su principal esencia que es la innovación y la creatividad.

Una vez concluida la construcción de ideas claves con estrategias innovadoras deberán recién comenzar a darle forma definitiva y tratar de ir confeccionando los indicadores de gestión que permite su medición. Para el caso de los indicadores se sugiere hacer una doble lectura también en este caso a partir de los interrogantes existentes en cada una de las documentaciones y sus posibilidades de obtener su identidad en función de las distintas acciones. De esta manera surgirán indicadores lógicos y/o indirectos del tipo "si ocurre esto se deduce aquello" o "este proceso se mide indirectamente a través de este resultado" por ejemplo la calidad puede medirse indirectamente por la ausencia de reclamos o productos rechazados.

En este proceso de integración entre MDD, indicadores, acciones y estrategias surgirán puntos sin correspondencia. En estos casos se deberán revisar los registros transaccionales y siempre con un criterio de costo/beneficio se determinaran los nuevos datos a procesar.

#### ASIGNACIÓN DEL PLAN A MÚLTIPLES PERSPECTIVAS

Una vez desarrolladas las características generales de la estrategia y los planes de acción con sus correspondientes indicadores de gestión, se proyectan cada una de ellas en función de las perspectivas de análisis de primer y segundo grado.

Esta selección previa no tiene por qué ajustarse a la circunstancia del plan de acción realizado, sino a la necesidad de ser indicativa para la adecuada evaluación de la gestión atento a las características del tipo de actividad y tipo de empresa.

Las perspectivas de primer grado se relacionan con la imagen y la rentabilidad y son, de acuerdo a lo desarrollado anteriormente, indispensables.

En este proceso de ida y vuelta, surgirán enfoques que no tienen correspondencia en las acciones y otras acciones que no encuentran perspectivas para ser identificadas. En ambos casos se deberá revisar cada una de ellas. Es así como dentro de un plan de acción se puede encontrar con que no existe un plan de capacitación y luego de preguntarse sobre su conveniencia se determinará o no su existencia.



Al igual que el proceso anterior, la construcción de esta matriz implica una doble lectura de programa a sectores/agentes y también de estos últimos hacia los programas para lograr una agenda equilibrada e integrada del plan de actividades.

Matriz del Plan de Acción con el Espacio

Plan de Acción: Sector: Area:		Indicadores de gestión	Departamentos / Areas / Responsables															
			Produce				Comerc				Rs Hs				Otros			
Nº	Objetivos		Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	Sector/Res	

ASIGNACIÓN DEL PLAN A LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN

Habiendo dado respuestas al *qué* y al *cuánto* a través de la definición estratégica y plan de acción, al *por qué* a través del análisis de múltiples interpretaciones, al *dónde* y al *quién* a través de la asignación de áreas y agentes, resta ahora responder con igual metodología al *cuándo*.

El lector podrá ir observando que este proceso integrado de planificación y control es de mediana complejidad y que se hace imposible construirlo sino se cuenta con un adecuado sistema que permita la revisión permanente de cada una de estas acciones a través de un soft de aplicación. Se trata simplemente de desarrollar una base de datos con formularios y subformularios para cada una de estas alternativas para que se asocien en forma automática a las tablas de datos básicos y comunes.

Matriz Plan de Acción con el Tiempo

Plan de Acción: Sector: Area:		Indicadores de Gestión	PERIODO																
			MESES DE 2005      AÑOS POST																
N°	Objetivos		E	F	M	A	My	J	Jl	A	S	O	N	D	06	07	08	09	10
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			

ASIGNACIÓN DEL PLAN A LAS RELACIONES DE CAUSALIDAD

Cada una de las acciones de la empresa producen un impacto y por lo tanto se debe analizar en forma múltiple su consecuencia entre los agentes, sectores y otros conceptos que se considere de interés.

La etapa consiste en determinar el grado de correspondencia y el grado de causalidad existente entre las distintas acciones, es así como se puede elaborar un mapa de relaciones, sin que las mismas tengan que poseer siempre una misma relación. De esta manera la no ejecución en tiempo y forma de una determinada acción permite observar rápidamente cuales son las que quedan condicionadas.

Este concepto de integración de acciones tiene un vínculo con el mapa de relaciones que se establece en el BSC, con la diferencia que en el caso del BSC se establece una relación unívoca y jerárquica entre sus cuatro perspectivas de análisis. Por el contrario, en la propuesta se analiza la causa y el efecto, la causa origina la acción misma y puede estar relacionada a una o varias ópticas, a uno o varios sectores, lo que interesa es que su efecto también puede tener múltiples y diferentes impactos.

Matriz de Plan de Acción con Causa Efecto

Plan de Acción: Sector: Area:		<u>Indicadores de Gestión</u>	CAUSA Objetivos										EFECTO Objetivos									
Nº	Objetivos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						

ASIGNACIÓN DEL PLAN AL PRESUPUESTO Y OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Otros de los factores que debemos tener en cuenta son los instrumentos que está utilizando la empresa y su impacto y relación con el Tablero de Comando.

Es lamentablemente frecuente observar cómo se promueve la aplicación autistas de las diferentes y nuevas técnicas de gestión. Esta visión sesgada origina a su vez un conjunto de supuestos beneficios colaterales con la aplicación del mencionado instrumento partiendo siempre del supuesto de que no existen otras herramientas ya vigentes. Un ejemplo de ello es el factor de estímulo e incentivo que origina la aplicación del BSC y que indirectamente se



transforma en un sistema de calificación de personal. Sin embargo, cuando existen sistemas ya instalados se origina una colisión de criterios que da origen a tensiones y conflictos.

Como se mencionó anteriormente todo nuevo instrumento de gestión que se aplica en una empresa debe ser integrado con los ya vigentes para fortalecer el enfoque sistémico, y a su vez atenuar las posibles tensiones que pueden originar los temas comunes.

Un tema específico es el presupuesto, para que quede debidamente integrado al plan de acción.

### **Ejecución de acciones con los puntos anteriores**

Finalizado el proceso de construcción de planificación en general y del Tablero de Comando en particular se comienza con la etapa de ejecución para ir revisando período a período la marcha del plan.

Los momentos de evaluación no deben ser períodos permanentes, sino que más allá de los posibles cambios, se debe tomar conciencia de que habrá evaluaciones de tipo operativas que son quincenales y mensuales, pero también existen otras evaluaciones de tipo tácticas con otros indicadores de gestión que asumen una característica de contenidos diferentes, estas podrán ser mensuales, bimensuales, trimestrales.

También habrá evaluaciones de tipo estratégico que tienen un contenido de análisis diferentes y que el Tablero de Comando es el ampliado cuyo periodo será cuatrimestral, semestral o anual.

### **Informe múltiple de integración Planificación- Ejecución**

La planificación no es una actividad a un momento determinado sino que es una constante para ajustes menores pero también como parte de un proceso acumulativo de generación de alternativas que toma forma definitiva en otro momento determinado.

De esta manera el control no se limita únicamente a observar la coincidencia o magnitud de los desvíos sino a interpretar e integrar cada uno de ellos. El análisis desde múltiples dimensiones es el que optimiza la gestión a la vez que permite también medir las consecuencias derivadas de cada una de ellas.

## ANÁLISIS DE PERSPECTIVAS CLAVES E INDICADORES ANÁLISIS

Como se mencionó anteriormente el plan de acción debe ser analizado desde distintas perspectivas a los fines de permitir en primer lugar una revisión del propio plan antes de su ejecución y en segundo lugar hacer un seguimiento del mismo teniendo en cuenta una visión amplia de la organización en su contexto, circunstancias e intereses.

### **Perspectivas de Primer Nivel**

El primer agrupamiento de análisis a realizar en función de la proyección del plan está relacionado con la finalidad de la empresa de acuerdo a lo desarrollado en la primera parte de este texto en hacer máxima la imagen y rentabilidad de la empresa.

### **Rentabilidad**

La mayoría de las empresas se han conformado alrededor de este paradigma y gran parte de la teoría de la administración ha profundizado su desarrollo, existiendo abundante bibliografía, por lo tanto no tiene sentido reiterar el tema, por lo que centramos el análisis justamente en los demás aspectos.

En los indicadores se establecen un conjunto limitado de la rentabilidad como expresión final de una determinada gestión, pero de ninguna manera los mismos pueden ser considerados suficientes, ya que se deben tener en cuenta los procesos intermedios que permiten llegar a los resultados finales. Por otro lado la organización debe ser considerada como un todo y las áreas, funciones y gestiones deben ser parte de este proceso de síntesis. Dentro de estas últimas algunas se relacionan con la minimización de los costos, con la maximización de los beneficios o con ambos factores en forma simultánea pero ninguna de ellas escapa a esta ecuación determinante.

### **Indicadores**

- Hexágonos de Utilidad Rentabilidad<sup>62</sup>
- Utilidades Contables
- Rendimiento empresario
- Valor Actual Neto. VAN
- Rentabilidad Operativa Empresaria ROE

### **Y (Adaptabilidad)**

Adaptarse no es tarea simple, implica dejar algo de lo que uno es, o a lo que se está acostumbrado para ser alguien distinto. Quizás en este tipo de situación influye la voluntad, la tolerancia y la inteligencia para desprenderse de beneficios que ya no se tienen por obligaciones nuevas o distintas que asumir.

---

<sup>62</sup> Blázquez Miguel Hexágonos de Utilidad Rentabilidad ver [www.blazquezmiguel.com.ar](http://www.blazquezmiguel.com.ar)

En la historia, el hombre se ha adaptado a distintas circunstancias: factores climáticos, invasiones, guerras, pobreza, epidemias, y también a formas de vida que se van originando con el cambio tecnológico con voluntad, esfuerzo y creatividad para superar los problemas que lo afligían. Este proceso de adaptabilidad también dio origen a la existencia de organizaciones en busca de fines determinados.

Estas son cualidades que las empresas deben fomentar desde sus inicios como una característica general y de aceptación casi generalizada en las bibliotecas de la administración, pero no se trata simplemente de decir que las empresas deben adaptarse al cambio, a las nuevas realidades o de que debe superarse la "resistencia natural al cambio" que en realidad no existe como se analizó en el apartado anterior sino de responder: ¿Qué tipo de adaptabilidad?, ¿A quién?, ¿A quienes?, ¿Por qué?, y ¿De qué manera llevarla a cabo?

Las modificaciones sociales y tecnológicas no se dan de una forma lineal y ordenada, sino dentro de un marco de intereses contrarios junto a tensiones y conflictos. La adaptabilidad en las empresas deberá ser también la resultante de tales situaciones pero obliga a comprender las tendencias generales de los procesos de cambios para no generar contramarchas.

Un gerente general destacado hace 30 años atrás en la Argentina, era el que tenía un conocimiento e idoneidad para operar en un marco inflacionario permanente, en consecuencia debía ser un especialista financiero. El factor clave de éxito luego paso a ser el especialista en comercialización, de la misma manera que en sus orígenes era el especialista en Producción. ¿Cuáles son hoy las habilidades necesarias para un gerente general?. No hay duda que la respuesta no es simple, pero la propia complejidad que tienen las organizaciones actuales demuestra la necesidad de reconsiderar el estado del arte y la necesidad de extender sus análisis más allá de la frontera del mercado.

La adaptabilidad no puede quedar sesgada a las tendencias, preferencias y/o modas del mercado, junto a un grupo de clientes reales y potenciales, porque el contexto en el que se desarrollan las empresas supera estos límites.

La adaptabilidad de las empresas, no debe responder únicamente a las reglas del mercado, sino a las reglas de la sociedad y de la propia naturaleza porque cada vez son una parte más indisoluble de la propia sociedad. Son sus valores, son sus creencias y desconocer las mismas es quitarle viabilidad a cualquier empresa por más rentable que circunstancialmente sea. Es una integración de intereses algunos coincidentes y otros encontrados, pero que de conjunto deben conformar un equilibrio para lograr convivir junto a todos ellos.

El proceso de adaptación debe ser entendido no como un simple resultado implícito de un conjunto de acciones, sino que tiene características propias y específicas y por lo tanto debe ser una variable estratégica de análisis permanente en la gestión de toda organización. En nuestro enfoque este factor adquiere tanto significado que pasa a ser el nexo entre la maximización de la imagen y del beneficio como se analizó en el primer apartado. ¿Cómo operacionalizar la adaptabilidad? ¿Existe un conjunto de etapas?

Existe una etapa de negación, caracterizada por no innovar, fundamentado en la incertidumbre e inseguridad, aún sin saber las posibilidades de crecimiento que pueda experimentar la organización.



En este segmento se pretende diferenciar a aquellos cambios positivos que implican haber desarrollado una capacidad de adaptación consistente con sus fortalezas; de aquellos cambios negativos que no son otra cosa que inadaptación a las nuevas reglas competitivas que el proceso marca.

#### TIPOS DE ADAPTABILIDAD

- Crecimiento: el crecimiento no responde a una decisión deliberada, todo lo contrario representa una decisión estratégica. Son las condiciones de un nicho, segmento, mercado, sector y/o de la economía en su conjunto que sustentan a esta decisión. Por supuesto que las capacidades de una empresa confirman a posterior esta elección.
- Integración: toda empresa que decide integrarse es porque el único paso que resta es tomar la decisión en este sentido. Dispone de los canales de comercialización y todo el soporte logístico, dispone de los recursos, dispone de los conocimientos y las capacidades, dispone de infraestructura, etc. Luego se toma la decisión de integrarse concentrando el poder de mercado al dirigir la totalidad de su negocio eliminando intermediarios. Esto es adaptación positiva, la empresa se fortaleció y se volvió más competitiva.
- Innovación: el relanzamiento de un producto que se encontraba estacionado en su etapa de declinación dentro del ciclo de vida del producto, mediante la incorporación de innovaciones técnicas y funcionales, le permitió a la empresa mediante la explotación de sus capacidades creativas utilizar su misma tecnología para remodelar a un producto y evitar grandes inversiones. Esto es adaptabilidad positiva, y no haber incorporado nueva tecnología cuyo tiempo de adaptación hubiera implicado la pérdida de oportunidad de cautivar al mercado nuevamente debido a la astucia de otro competidor.
- Evolución: toda evolución con sentido de mejora es adaptabilidad positiva. Por ejemplo mejorar, en las relaciones humanas, con los proveedores, con los clientes, con el gobierno, con el sector internacional, etc. es una clara evidencia de mejora, evolución, adaptabilidad positiva.
- Desarrollo: el campo del desarrollo es múltiple en una empresa. Lograr la consistencia debida en la integración del adelanto de cada uno de esos campos, significa haber cambiado positivamente. La desarticulación, tanto del crecimiento como del desarrollo de una empresa, significa una debilitación notable para la misma.
- Sustentación: el mantenimiento del desarrollo, ya sea por crecimiento, innovación, evolución o cualquier otra forma de fortalecimiento de las capacidades competitivas de la empresa, es la política de adaptabilidad organizacional a la que toda empresa debe ceñirse como filosofía de cambio permanente pero inteligente.

Si bien estas clasificaciones no siempre se dan en forma pura dentro de las empresas es necesario definir cuales son las características predominantes en cada momento para lograr un adecuado diagnóstico del proceso de Adaptabilidad.

### Indicadores

- Indicadores del perfil de la etapa en que se encuentra la empresa: Ej. Etapa de crecimiento; indicador: nuevas inversiones.
- Cantidad y tipo de gestiones relacionadas con la adaptabilidad
- Tipo de contenidos y grado de amplitud del proceso de cambio
- Cantidad de agentes involucrados en el proceso de cambio
- Porcentaje de participación de agentes involucrados en la adaptabilidad sobre el total de empleados
- Presupuesto asignado a la acciones de adaptabilidad
- Inconvenientes planteados en el proceso de adaptabilidad
- Tiempo insumido para la resolución de los problemas

### IMAGEN

La misión de la empresa y la visión del líder son dos señaladores básicos que lo orientan en la dirección a futuro de toda su gestión. Una definición dada por Senge dice que "visión es una imagen del futuro que deseamos"<sup>63</sup>. Mientras que más adelante en su misma obra se refiere con respecto a la misión diciendo que "la misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización. ¿Con qué intención se han reunido?"<sup>64</sup>

La imagen es el instrumento que permite dar contenido específico a la misión de la empresa. El consumidor percibe los productos como una configuración de distintos elementos que se expresan en: calidad, precio, servicio, envase, punto de venta y distribución esta percepción a la que hemos denominado imagen debe ser un factor clave a tener en cuenta por cualquier tipo de organización.

El producto y/o servicio no puede ser medido únicamente en términos de valor agregado al cliente porque es insuficiente. Se debe empezar a dar valor a la imagen de la empresa en la comunidad porque es parte, no sólo de los clientes actuales, sino también de los clientes futuros.

La imagen no se hace, se promueve y se tiende a construir desde la empresa con su propia identidad de acuerdo a lo analizado en la primera parte. No se puede promover en los públicos una imagen determinada, si la identidad de la organización no guarda correspondencia con la misma.

Como se mencionó en el primer punto el tema de imagen no es una función comercial sino que trasciende la misma y se plantea como un nuevo paradigma de la gestión empresarial.

Muchos colegas desarrollan el concepto de responsabilidad social empresarial, pero su contenido es diferente del que se pretende desarrollar con el concepto de maximizar la imagen, porque este último lleva implícito la responsabilidad social de la empresa, pero cabe aclarar que no es suficiente para lograr una imagen de aceptabilidad de la organización.

De esta manera no se trata de polarizar la importancia de los objetivos económicos y la de los objetivos de tipo social sin la necesidad de ampliar el prisma de análisis integrando las

---

<sup>63</sup> Senge Peter – La Quinta Disciplina en la Practica – Pág. 314

<sup>64</sup> Senge Peter – La Quinta Disciplina en la Practica – Pág. 315

variables internas de beneficio con otros factores externos relacionados con la aceptación de la empresa en la comunidad en que se desarrolla.

La calidad de los productos y servicios se da por supuesta, hoy la sociedad exige "algo más" de las empresas y en esa sociedad están, no sólo los clientes actuales, sino también los clientes futuros que deberán ver ese "algo más", para quedarse con nuestro producto y/o servicio. Ese valor social adicional que diferencia una empresa de otra se transformará en un factor que contribuye a elevar el nivel de bienestar general de la sociedad y la misma retribuirá en igual sentido.

Coviello<sup>65</sup> desarrolla el marketing de relaciones en la organización cuyo fin es el establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los clientes y otros socios, de forma que se consigan los objetivos de ambas partes. Esto deriva en un mutuo intercambio y cumplimiento de acuerdo previos. Desde este plano, el marketing de relaciones es una parte fundamental de la confirmación de imagen.

Definir la imagen es comenzar también a identificar las necesidades, deseos e intereses de los públicos en general y en particular los que más se relacionan con la empresa. Las organizaciones no están preparadas para esta nueva realidad, comprender su necesidad se transforma en el primer paso fundamental para desarrollar un plan de acción.

El resultado de todo nuevo intercambio se transforma en una buena circunstancia para gestionar adecuadamente la imagen, teniendo en cuenta que esto no debe transformarse en una búsqueda de beneficio económico inmediato sino en el fortalecimiento de una relación de beneficios compartidos.

Para Achrol las organizaciones tienden a convertirse en redes; la red tiene que ser considerada como una minisociedad de relaciones de intercambio, recíprocas e interdependientes, caracterizadas por la contención de poder, el compromiso, la confianza, la solidaridad, la mutualidad, la flexibilidad, el mantenimiento del rol y la armonización del conflicto. Estas redes son las que van conformando la imagen de la organización y se nutren de la identidad que expresan los miembros de la misma. Por eso es importante tener en cuenta la coherencia y consistencia entre lo que la organización pretende "vender" como acciones específicas que promueven una determinada imagen y lo que la organización es en su propia génesis a través de la percepción que tienen los agentes que en sus distintas funciones y jerarquías desarrollan sus actividades. De esta manera se va conformando una opinión relativamente generalizada sobre la propia empresa que supera el simple indicador de promesas cumplidas sobre promesas realizadas.

Es obvio que si la relación no se aproxima a uno, la imagen de la empresa se verá deteriorada, pero lo contrario tampoco es un indicador por sí solo para una imagen adecuada, ya que lo que se valora es la percepción de la empresa en la comunidad en temas tales como la confianza, la solidaridad, sentimiento de pertenencia, la promoción del bien común, entre otros.

La empresa se transforma en una "persona moral" mediante la construcción colectiva de nuevos valores y creencias que se sustentan en nuevos procesos y nuevos tipos de relaciones que hacen a la política de personal y al valor del capital humano.

---

<sup>65</sup> Coviello, N y Otros "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme"- Journal of Marketing Management, N 13 Pág. 501 – año 1997

### Indicadores

- Productos defectuosos, de mala calidad
- Fracasos financieros
- Violación de leyes
- Agresiones al medioambiente
- Transgresiones de orden moral
- Escándalos
- Cantidad de agentes directos involucrados en el proceso de imagen
- Porcentaje de participación de agentes involucrados en la imagen sobre el total de empleados
- Presupuesto asignado a las acciones de imagen
- Cantidad y tipos de comunicación y mensajes en relación con la imagen
- Grado de cobertura de comunicación para cada uno de los públicos.

### PERSPECTIVAS DE SEGUNDO NIVEL

Las perspectivas de análisis de segundo nivel están referidas a un conjunto de alternativas opcionales cuyo propósito es ampliar las dimensiones de abordaje de una determinada organización como se mencionó anteriormente. La validez y vigencia de cada una de ellas depende de cada empresa y circunstancia en especial, pero algunas se podría decir que prácticamente son necesarias en casi todas las empresas, para lo cual se analizan y se establecen un conjunto de indicadores, algunos de los cuales deberían ser parte de un plan de acción.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es un factor clave para el desarrollo organizacional y debe ser parte de la evaluación y seguimiento permanente.

El trabajo en equipo es un instrumento de la adaptabilidad. Porque facilita una amplificación de la capacidad de aprehensión de la compleja realidad que rodea a toda organización. Capacidad esta que involucra múltiples funciones del proceso mental: percepción, interpretación y reflexión, análisis, elaboración y síntesis.

La idea central subyace de una visión compartida de equipo focalizada en factores fundamentales que impulsan al cambio; y que responda a la aplicación de dichas funciones en un clima de trabajo participativo.

Este clima de trabajo participativo necesita ser promovido por la instauración de un estilo de dirección dentro de un marco de libertad y legitimidad. Las personas estarán involucradas solo si forman parte en la construcción de su propio futuro. La participación no es una opción sino una clave para una efectiva administración de la adaptabilidad institucional.

Quienes tengan experiencia de conducción; piense un momento: ¿qué cantidad de su tiempo gastó en manejar los efectos involuntarios creados por las personas que se sentían



excluidas o ignoradas? ¿Cuántos de sus esfuerzos se destinaron a vender una solución que usted sabía que nadie quería realmente? ¿Cuánta energía gastó en volver a diseñar el rediseño luego que la organización le mostró sus evidentes omisiones, causadas por la falta de compromiso? Estos interrogantes pretenden llamar a la reflexión con respecto a dónde se ha invertido principalmente el tiempo en los proyectos de cambio.

Muchas de las disfuncionalidades que se registran una vez implementado el cambio, y fundamentalmente en su etapa de transición, encuentran su razón de ser en las desgastadoras luchas por imponer sus posiciones e intereses individuales, con intenciones de reivindicar el prestigio y status jerárquicos, en lugar de ver cómo involucrar a las personas al cambio mismo, no por sometimiento, sino por compromiso.

Una visión compartida frente a un proceso de cambio inminente potencia la capacidad de aprendizaje individual y de trabajo grupal que le confiere sustento. El biólogo Francisco Varela redefinió la inteligencia organizacional. Dijo que no es la habilidad para resolver problemas lo que hace que una organización sea inteligente. Es la habilidad de sus miembros para entrar a un mundo donde comparten su importancia. Si todos en el grupo piensan que lo que está sucediendo es importante (incluso aunque tengan diferentes perspectivas), no tienen que convencer a los otros. Pueden actuar: en forma rápida, creativa y en conjunto.

A medida que nos sentamos juntos y escuchamos tantos enfoques diferentes, nos salimos de nuestro encasillamiento y nos abrimos a nuevas formas de pensar. Hemos permitido que estas nuevas perspectivas nos inquieten y hemos cambiado. E inesperadamente, esto nos permite llegar a un acuerdo sobre un curso de acción y apoyarlo sinceramente.

#### Indicadores:

- Frecuencia y grado de compromiso en las reuniones.
- Grado de identificación con los objetivos de la empresa, cooperación y lealtad.
- Tipos de reuniones, grado de compromiso logrado por los miembros de la organización
- Cantidad de reuniones específicas de áreas
- Grado de conflictos y tensiones existentes

#### **Capacitación y aprendizaje.**

Capacitar, implica también entusiasmar. Uno de los factores de éxito del cambio es generar las expectativas suficientes en torno a los intereses creados por parte de los miembros de la organización. Si los miembros de una organización ven que las modificaciones les producirán pérdidas en vez de beneficios, difícilmente se entusiasmarán. Por ello, la idea de progreso, tanto en el plano individual como en el grupal e institucional, debe quedar plasmada en un sistema de retribuciones materiales y psicológicas.

Entusiasmar, significa participar. Esto es, generar la conciencia debida en el personal sobre la implicación que ellos tienen en la conducción de su propio destino como miembros de la organización. Esta tarea, a su vez, responsabiliza, compromete y motiva.

El aprendizaje, por su parte, no es tarea fácil, más aun cuando cada uno procesa la realidad de una manera muy particular, en la que se involucran además todas las sensaciones y

sentimientos. Pero el aprendizaje organizacional está orientado a contribuir con los conocimientos hacia un fin que los encause, los integre y les confiera sentido y motivo.

En síntesis, capacitar a los recursos humanos de una organización es motivar el desarrollo del aprendizaje valiéndose de la experiencia. Este proceso tiene implícito un fin que viene determinado por la permanente adaptabilidad a los cambios que se susciten.

Este proceso de turbulencia no es un continuo indefinido sino que se caracteriza por un primer eslabón que comienza por abandonar viejos hábitos, continúa en aceptar los nuevos métodos y finaliza con el desarrollo de las nuevas habilidades. La tensión, el conflicto y las oportunidades son sus aliados y la adecuada administración de todos estos factores se transforma en un verdadero desafío.

Un programa de capacitación para la adaptación a los cambios deberá proyectarse en por lo menos dos planos aplicados sobre dos niveles complementarios: el de los conocimientos, capacidades y habilidades; y otro sobre los compromisos, las actitudes y motivaciones. Este proceso se debe desarrollar desde un nivel grupal e individual.

Lo que se propone es la elaboración de un programa de capacitación proactivo. Pero que no está desvinculado de un plan, por el contrario, forma parte del mismo. Es decir, no esperar que todas estas fuerzas surjan ante cualquier modificación en la situación de la empresa, para luego tener que enfrentarlas en medio de un proceso de cambio. Sino generar una mentalidad abierta que permita desarrollar las capacidades necesarias para explotar las oportunidades aparejadas al mismo, como así también convertir los efectos no deseados en un proceso de asimilación positiva y acumular conocimientos a partir de la capitalización de la experiencia. Esto es lo que se llama capacitar el aprendizaje de adaptación a los cambios.

Cualquiera fuera su denominación, los resultados coinciden en el desarrollo de capacidades de anticipación de problemas, prevención del surgimiento de muchas situaciones amenazadoras, y en particular, poner en duda sus limitantes supuestos y paradigmas.

### Indicadores

- Cantidad de agentes involucrados en la capacitación
- Porcentaje de incidencia de capacitación en el total de empleados
- Cantidad de horas dedicadas a la capacitación
- Cantidad de horas unitarias dedicadas a la capacitación
- Cantidad de nuevas técnicas desarrolladas
- Frecuencia de inconvenientes en la aplicación de nuevas técnicas
- Tipos de capacitación: instrumental, general, integral etc.
- Horas promedio de capacitación por área y por proceso (Producción, Recursos Humanos, Comercialización)
- Tipos de capacitación por área y por proceso (nuevos productos y/o servicios, entrenamiento, mejoras, motivación)
- Productividad = Mejoras obtenidas (menor tiempo de atención) / Horas Capacitación.
- Formas de capacitación : Talleres, reuniones programadas, a distancia.
- Resultados de la Capacitación: mayor rapidez de atención, mayor seguridad, satisfacción de respuesta al cliente, eficiencia, etc.

## DESCENTRALIZACIÓN

Definiremos la misma como el proceso mediante el cual se aproxima la decisión a la acción.

La realidad siempre es superior a cualquier proceso perceptivo y este a su vez también es superior a cualquier intento descriptivo, por lo que denota las limitaciones implícitas que significa cualquier informe de gestión por más completo que el mismo pretenda ser.

La descentralización aproxima la visión de la realidad con la decisión y por lo tanto aumenta la información global y disminuye el grado de incertidumbre.

La descentralización también lleva implícito un sentido de libertad creativa, participación, compromiso y motivación. Que la descentralización desarrolle más efectivamente la capacidad de adaptación de una empresa implica involucrar a todos sus miembros en el proyecto de cambio. Descentralización que luego reúna al trabajo en equipo liderado en forma participativa.

Los efectos aquí buscados son los de autorrealización, a partir de aportaciones individuales que en la suma confiera el efecto sinérgico del trabajo en equipo. En este proceso de descentralización son sometidas a prueba las capacidades de los miembros en su más plena desinhibición para poder recrear las oportunidades y minimizar los efectos no deseados aparejados al cambio.

La mayoría de las empresas en América Latina operan con un alto grado de centralización que le ha sido muy útil para enfrentar los flagelos de las variaciones económicas, las nuevas situaciones políticas y la inflación, pero estos factores hoy se transforman en un freno para su desarrollo y hay que recuperar el tiempo perdido.

Descentralizar es también capacitar si entendemos por la misma un proceso gradual, sostenido y controlado que asegure una más ágil, oportuna y eficiente respuesta a cada una de las situaciones que se van planteando.

De nada sirve contar con mejor Tablero de Comando por parte de los directivos, si a su vez no cuentan con el tiempo suficiente para el análisis de la gestión porque se encuentran absorbidos en un conjunto de actividades de tipo rutinarias que bien podrían ser delegadas a otros niveles de responsabilidad.

Pero este proceso de descentralización no solo se justifica en que los "superiores" puedan contar con un mayor tiempo sino en que los "inferiores" (en cuanto a los niveles jerárquicos) están en mejores condiciones de asumir una decisión más eficiente, no sólo por su oportunidad sino también por el conocimiento específico de la problemática a tratar. En ese sentido es importante tener en cuenta que un sistema de información gerencial por más completo y detallado que el mismo sea, siempre es insuficiente en la descripción de una determinada realidad como se mencionó anteriormente.

Se podría argumentar que los niveles inferiores no siempre tienen la visión de conjunto para una decisión acertada, pero este argumento cierto debe ser superado por una adecuada capacitación que establezca los marcos de referencia que se deben tener en cuenta y estos

últimos son siempre mucho más limitados que la diversidad de situaciones específicas y el conocimiento que se deriva de las gestiones diarias.

Un argumento frecuente para no promover un proceso de descentralización está dado en la creencia de que no se cuenta con personal idóneo para tener la seguridad de que las decisiones asumidas sean las adecuadas. Esta afirmación lleva implícito dos conceptos erróneos, en primer lugar creer que descentralizar es perder información cuando todo proceso de delegación de funciones debe ir acompañado de un adecuado soporte de datos que asegure el control del mismo, que en la realidad no se instrumenta adecuadamente. El segundo error es trasladar la incapacidad de capacitar para asegurar una eficiente descentralización, en la supuesta incapacidad del agente involucrado. De esta manera se construye un círculo vicioso y se atenta a la organización en el proceso de crecimiento y desarrollo.

### Indicadores

- Capacitación orientada a la Descentralización
- Mejora en los sistemas de información en relación al proceso de descentralización
- Cantidad de personas incluidas en un proceso de mayor autonomía
- Cantidad de agentes que han asumido una mayor asignación de responsabilidades

### SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Este es también un análisis que ninguna organización puede darse el lujo de excluir por más situación monopólica en la que se encuentre.

La satisfacción del cliente es un concepto superior al de otorgar valor agregado al producto, porque se refuerza con la imagen institucional que tiende a lograr una fidelidad de valores que trasciende el proceso de comercialización.

Cuando uno va a comprar un producto al almacén de la esquina, en lugar de ir al supermercado se puede comprender dicha decisión en términos de valor agregado, porque si bien en el almacén el producto es un poco más caro, el costo de traslado y tiempo es superior a la diferencia de precios.

Pero la satisfacción del cliente es superior al valor agregado al producto cuando existen valores afectivos, institucionales, ideológicos que terminan condicionando una decisión de compra. Quizás el mejor ejemplo de esta situación es la variación en las ventas originada por el cambio de dueño de un almacén cuando no se manifiestan estrategias de precios o calidad diferentes. Difícilmente estas modificaciones puedan ocurrir en el caso de un hipermercado donde se despersonaliza el proceso de intercambio. De esta manera, la satisfacción al cliente es superior a otorgar el mayor valor agregado a los clientes, en este último caso son todos iguales y a todos hay que ofrecerle el mayor valor a través del producto, en el primer caso son todos diferentes y la mayor satisfacción depende de cada caso en particular.

Ya no se puede dar el lujo de decir que la cartera de cliente se mantiene constante porque los números no se modifican sin analizar que los clientes son personas y que existen altas y bajas que deben ser consideradas en forma específica más allá de realizar un cálculo matemático para arribar a la conclusión anterior. A la cantidad de altas y bajas de clientes, se la debe complementar con la lealtad de compra medida en frecuencia, cantidad y diversidad de productos diferentes, cantidad de unidades e importes. (Para el lector que no se encuentre

familiarizado con estos conceptos sugerimos leer el Capítulo 2: Matriz de Documentación y Datos del libro virtual Metodología de Reportes Gerenciales).

Pero de la misma manera que hacemos un seguimiento pormenorizado de cada cliente real, también debemos incorporar las categorías analizadas en la primera parte del presente trabajo referida a los clientes inmediatos y futuros. El Tablero de Comando deberá establecer acciones que se puedan proyectar en una magnitud de clientes inmediatos y con igual correspondencia para los clientes futuros.

### Indicadores

- Percepción de calidad de atención
- Causas y Cantidad de bajas de clientes
- Causas y Cantidad de altas de clientes
- Magnitudes (cantidad de unidades, cantidad de artículos, importes) y frecuencia de compra
- Cantidad y tipos de reclamos realizados
- Número de quejas
- Número de sugerencias
- Cantidad de utilización de la garantía
- Encuestas estructuradas y semiestructuradas sobre gustos, nuevos productos, servicios, marcas, tamaños de productos, calidad, usos, etc.
- Cantidad de devoluciones por fallas, roturas, etc (control de calidad)
- Cantidad de tiempo requerido por atención y compra.
- Servicios de postventa requeridos (consultas, garantía, reclamos, etc)
- Frecuencia de compra
- Cantidad de nuevos clientes por recomendación de los anteriores
- Tipo y forma de información adicional requerida ( productos, servicios, garantía, etc)

## CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Ninguna organización moderna puede desconocer la necesidad de gestionar adecuadamente el cambio tecnológico en todos sus frentes; de fabricación, de logística, de administración (procedimientos, registración, decisión etc.), de comunicación, de comercialización, etc. El desarrollo tecnológico viene operando un proceso de aceleración creciente, el ejercicio de las diferentes profesiones exige hoy una permanente actualización, al punto tal que muchas asociaciones profesionales han hecho obligatoria la revalidación periódica del título a través de la actualización profesional. Esto, que era impensado hace 50 años atrás, demuestra una aceleración creciente en el proceso de desarrollo tecnológico.

En el pasado, las organizaciones detectaban un inconveniente y a partir del mismo se generaba la necesidad de una propuesta superadora, indagando el mercado para encontrar una repuesta satisfactoria.

Por el lado de la oferta, se generaban las aplicaciones de las nuevas propuestas y a su vez también la difusión de la herramienta en cuestión. Por ejemplo una nueva tecnología que sustituye mano de obra y abarata los precios finales, descoloca aquellas empresas en términos

competitivos por lo que se le plantea un inconveniente en la necesidad de incorporar nueva tecnología.

### Indicadores

- Año de adquisición de tecnológica promedio por área
- Antigüedad de tecnología utilizada
- Plan de renovación tecnológica
- Inconvenientes tecnológicos por área
- Personal de Investigación y desarrollo / Total del Personal.
- Nivel del Personal de I + D (Títulos académicos, investigación, especialización)
- Nuevos productos y/o servicios / Tiempo de Investigación y Desarrollo.
- Tiempo promedio de lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.
- Tiempo Promedio comparado con otras empresas (líderes, seguidoras, etc)
- Tiempo promedio de I + D/ tiempo promedio de capacitación.
- Cambios programados por tiempo

### FACTORES INCIERTOS, CLAVES O CRÍTICOS Y NUEVOS

Un factor **incierto** es aquella función, proceso, actividad y/o tarea que por su característica genera por sí mismo un grado de riesgo superior que no se cumpla en forma efectiva.

Un factor **clave o crítico** es aquella función, proceso, actividad y/o tarea que por su impacto y/o trascendencia genera en el conjunto de procesos interrelacionados un grado de riesgo superior de no cumplimiento global efectivo.

Un factor **nuevo** es toda aquella función, proceso, actividad y/o tarea que por su característica no operan con frecuencia dentro de la empresa generando un grado de riesgo superior de no cumplimiento efectivo.

Las organizaciones son un continuo que se nutren de factores comunes, críticos, claves y nuevos. Todos son necesarios e importantes pero no necesariamente todos exigen el mismo grado de tratamiento, características y seguimiento. Saber diferenciar y/o agrupar cada uno de ellos es tratar de lograr el máximo resultado con el mínimo esfuerzo. Dicho de otra manera, maximizar los beneficios minimizando los costos simultáneamente.

Un factor nuevo puede a su vez ser incierto y también clave, en este caso se transforma en un factor trascendental para la organización, en consecuencia por su característica el costo de seguimiento es mayor.

Un factor nuevo puede a su vez ser clave, un factor incierto también puede ser nuevo, y también se puede dar el caso en que el factor sin ser nuevo es incierto y clave, en todos estos casos la ecuación del beneficio debe priorizar levemente sobre la ecuación del costo. Por último solo nos queda por analizar en la teoría de las combinaciones el grupo de un solo elemento sobre un total de tres, en el que factor nuevo, clave o incierto se dan en forma aislada y por lo tanto la relación de costo y beneficios debe ser debidamente justificada.

La realidad demuestra con una frecuencia casi asombrosa que los procesos de control asumen una característica de uniformidad a todos los factores de generación de riqueza, sin

reparar de ninguna manera en la clasificación anterior. Recién en los últimos años se ha empezado a desarrollar el análisis de los factores críticos de éxito como un conjunto diferenciado del resto como un todo y casi siempre relacionado con la estrategia de la empresa.

En este sentido nos parece un aporte significativo la taxonomía anterior en la posibilidad de operacionalizarlo como perspectivas de análisis a través del nuevo Tablero de Comando.

De la incipiente experiencia desarrollada, se pudo observar que en forma implícita se estaba evaluando la jerarquía de los factores, como si los factores claves quedaran supeditados a la alta dirección y los críticos al cumplimiento de la estrategia. En primer lugar, la estrategia por su trascendencia se relaciona con los factores claves y en segundo lugar cada uno de los factores debe estar presente si es que cumple con la mencionada característica en toda la organización. Los factores están relacionados al grado de incertidumbre en el cumplimiento efectivo de cada uno de ellos no a las jerarquías, para ello existe un mapa de causalidades que se integra con el plan de acción.

En general, se ha de analizar con mayor intensidad la mejora de los aspectos que afectan de una forma más directa a la calidad del producto y/o prestación de servicio final.

Para ello se ha de prestar especial atención a las siguientes actividades de la empresa:

- Ventas. Se ha de tener mucho cuidado con los compromisos adquiridos con el cliente, comprobando en cada oferta y contrato que todos los datos son correctos y que la empresa tiene capacidad para cumplir con los requisitos especificados por el cliente.
- Compras. En la calidad del producto final y/o del servicio prestado es indiscutible la influencia de los productos que lo componen (tanto en la calidad, como en el precio o en el plazo de entrega) Para realizar compras sólo a proveedores conocidos junto a un sistema de evaluación de proveedores.
- Producción. El proceso de producción o de prestación del servicio es el punto que más directamente afecta a la calidad final que va a apreciar el cliente . De esta manera se debe revisar periódicamente si el proceso de producción es el óptimo y si realmente se lleva a cabo tal y como se ha planificado.
- Servicio. Es el punto de tratamiento más complejo y delicado de todos, ya que no se puede inspeccionar y segregarse antes de que repercuta en el cliente. La prestación del servicio se realiza con el cliente, cuando se detecta un servicio defectuoso ya es demasiado tarde. En la prestación del servicio, por lo tanto, es fundamental la correcta planificación del mismo (estar seguro de que no puede fallar) y el tratamiento de reclamaciones del cliente (único medio a nuestro alcance para no perderlo definitivamente)

## **¿DISEÑANADO TECNOLOGIA O CONTRUYENDO LA ADMINISTRACION?**

“¡Olvide todo lo que sabía acerca de cómo deben funcionar los negocios!” “¡Casi todo esta errado!” Exclama la tapa del libro “Reingeniería”

Con este ejemplo Mintzberg critica las palabras ruidosas de los nuevos instrumentos de la Administración y se pregunta: “¿Estamos tan atontados por el ruido del Management que aceptamos tal exageración como normal?”<sup>66</sup>

El prestigio y reconocimiento mundial del autor de tales conceptos, me exime de comentarios adicionales (hasta Norton y Kaplan lo citan en sus libros). Sólo basta reiterar que los siguientes destinatarios deberán optar por cuál de los dos caminos desean transitar: diseñando tecnología o construyendo la administración.

Las nuevas herramientas de gestión necesitan de usuarios obedientes y estudiosos repitentes que se nutran recíprocamente en el cumplimiento de las reglas establecidas como el único camino de resultados fiables.

Esta proliferación de nuevos instrumentos de gestión muchas veces termina borrando los caminos de construcción interna, con sus dudas y sus incertidumbres, pero dentro de un rico proceso de aprendizaje teórico-práctico. Podemos afirmar que se sustituye el aprendizaje en la acción por conocimiento del manual con sus instructivos y principios generales, se termina desechando las prácticas locales llenas de riquezas específicas (tanto por sus virtudes como limitaciones) por el especialista/discípulo reproducible en cualquier lugar y en cualquier momento.

De este modo surge un cientificismo aséptico a realidades heterogéneas que no se nutren de nuevos conocimientos sino que imponen verdades universales en nombre del pragmatismo y el fallecimiento de las ideologías. Este nuevo modo de imperialismo tecnocrático hace que las decisiones asumidas terminen siempre con una visión sesgada a una determinada cultura y a un determinado sector de la misma. Los nuevos enfoques para promover organizaciones inteligentes parecieran ser una misión exclusiva de los países centrales, con sus realidades y nuevas tecnologías.

Las empresas se deben redescubrir en forma permanente y sostenida y el único camino posible es desarrollar un proceso de aprendizaje de la realidad local, el nuevo Tablero de Comando es una forma de mimetizar el control con la planificación para que a partir de la gestión y el impacto que la misma origina permita encontrar nuevas alternativas y oportunidades de acción.

Al igual que una prenda, el nuevo Tablero de Comando tiene muchas medidas, el usuario debe determinar el talle justo para ese momento de la organización, las medidas son de largo en la cantidad y calidad de las acciones previstas y de ancho en la cantidad de dimensiones analizadas. Seguramente en este proceso algunas empresas podrán estar mal vestidas y enseguida se van a dar cuenta. Lo más grave es andar desnudo, aunque se pregone la última tecnología importada, porque esta sólo maquilla pero no viste ni protege.

---

<sup>66</sup> Mintzberg, Henry – Managing Quietly – Leader to Leader Nro. 12 - Spring 1999 . Pág. 16



La nueva vestimenta no esta limitada a un grupo reducido de dueños, accionistas y propietarios sino a la comunidad toda como única forma de dar legitimidad a la misma. Seguramente existirán empresas que extenderán su mirada a dar valor agregado únicamente a sus clientes y por ejemplo: seguirán fabricando vehículos todo terreno para enfrentar cualquier adversidad, porque el único objetivo es que el usuario haga realidad el sueño de llegar a cualquier destino. Seguramente no faltarán compradores y los clientes estarán contentos y orgullosos de su posesión hasta que empiecen a darse cuenta de que han comprado un arma mortal que desparrama muerte a su alrededor cada vez que ocurre un accidente. Hoy las empresas automotrices empiezan a ver con preocupación esta realidad porque la propia sociedad empieza a reclamar modificaciones en estos tipos de vehículos. Se avecinan una cascada de juicios, y más de una empresa automotriz se preguntará si no tuvo una mirada limitada entre empresa y cliente sin darse cuenta que este último también es parte de una comunidad.

La historia está llena de ejemplos similares y la tendencia es geométricamente creciente, la viabilidad y sustentabilidad en las organizaciones empieza a ser un factor clave. Administrar ya no es hacer máxima la rentabilidad sino también la imagen, son necesariamente dos conceptos diferentes: que pueden asumir contenidos contradictorios, neutros y/o complementarios, y la adaptabilidad se transforma en la estrategia para lograr que prevalezcan estos últimos. De esta manera "maximizar la imagen y rentabilidad" no son cinco palabras sino una nueva categoría que se operacionaliza en el nuevo Tablero de Comando.

## A LOS COLEGAS

El primer camino, diseñando tecnologías, parte de "las organizaciones neuróticas"<sup>67</sup> para llegar "justo a tiempo"<sup>68</sup> con la "calidad total"<sup>69</sup> en un proceso de "mejora continua" a partir de "empresas inteligentes"<sup>70</sup> en "búsqueda de la excelencia"<sup>71</sup>. Todas técnicas de verdades absolutas (algunas con pretendido rango filosófico), sin espacio ni tiempo de sencillo aprendizaje, con miles de aplicaciones supuestamente efectivas y de resultados asombrosos.

El primer camino se expresa en el famoso y difundido BSC. que comenzó a utilizarse en las empresas con fines de lucro, continuó luego en los organismos públicos y no falta ahora quienes ven su utilidad para el sistema educativo, con admiradores en todo el mundo, como el "Club del BSC" que opera en Internet.

El segundo camino, construyendo la administración, carece de marcas registradas porque sabe que toda nueva teoría es siempre menos mentirosa que la anterior y que de ella se derivan técnicas de valor relativo y, aún más circunstanciales, debido a factores sociales, culturales, políticos y económicos. Y como si todas estas limitaciones fueran pocas se debe agregar que sus respuestas son demasiado generales, obligando a los usuarios "a pensar" cómo se instrumentarían específicamente en cada organización.

---

<sup>67</sup> De Vries, M y Miller, D "The neurotic organization" Jossey'Bass Publishers. San Francisco

<sup>68</sup> Hay, E. "Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva". Ed. Norma. 1989.

<sup>69</sup> Crosby, P. "Total Quality".

<sup>70</sup> Senge, P. "La quinta disciplina". Ed. Granica. 1998.

<sup>71</sup> Peters, T y Waterman, R. "La búsqueda de la excelencia". Ed. Norma. 1982.

El investigador, docente y profesional deberá elegir cuál de estos dos caminos selecciona, si el de conocer y seguir conociendo y sumando siempre las últimas novedades, o el de comprender y promover un sentido crítico como expresión última en las etapas del pensamiento para seguir profundizando fenómenos cada vez más complejos.

## A LAS UNIVERSIDADES

Con el primer camino se estimula la oferta de tecnología de gestión promoviendo el Vademécum de la Administración, con el agravante de que sus remedios carecen de contraindicaciones, como se expresa en el BSC. Se comienza a desarrollar una "industria farmacéutica para las enfermedades de las empresas" a través de estudios de asesoramiento multinacional más relacionados con las estrategias del marketing que con las del conocimiento. Es así como el propio Mintzberg<sup>72</sup> reconoce que las maestrías de Administración de negocios han dado prioridad a los negocios más que al estudio de la administración. No todo el conocimiento puede ser codificado y enseñado formalmente. Es tiempo de replantear nuestro concepto de educación en administración.

Hoy no se puede seguir admitiendo el desarrollo de herramientas como el BSC carentes de supuestos, tiempo, espacio y contraindicaciones. "La teoría del management, literatura de business school para business school, cumple una función similar a la de los escritos de los juristas europeos de los siglos XVI y XVII que contribuyen a hacer el Estado bajo la apariencia de describirlo: concebida para uso de los gerentes, actuales o potenciales, oscila continuamente entre lo positivo y lo normativo, y se basa, en lo esencial en una sobreestimación de la parte que juegan las estrategias conscientes con respecto a las restricciones estructurales y las disposiciones de los directivos" Bourdieu (2000)

Con el segundo camino se estimula la demanda de diagnóstico organizacional para promover soluciones específicas dentro un contexto general. Se fortalece la administración como ciencia en la necesidad de:

- Responder a la complejidad creciente de las organizaciones y demandas de la sociedad,
- Encontrar una mayor integración y complementariedad de las organizaciones públicas con las privadas, para que la suma no arroje resultados negativos como ocurre en muchas economías y
- Promover la organización de las fuerzas productivas regionales con prioridad en sus propias necesidades en las que el comercio es una consecuencia y la moneda un medio de pago.

Las Universidades deben elegir uno de estos dos caminos. En el primero, su rol será el de estar actualizadas e integrarse a los debates hegemónicos basados en la metodología de sumar conocimiento. Siendo similar el objeto de estudio sólo quedarán "las más competitivas".

En el segundo caso, su rol será el de transformarse en promotoras de tantos desafíos, definiendo sus propias líneas de investigación basadas en la metodología de la comprensión

---

<sup>72</sup> Mintzberg Henry and Gosling Jonathan – The Education of Practicing Managers – [www.inpn.org](http://www.inpn.org) – fecha consulta 01/03/03

global de la sociedad. Siendo tan diferentes y amplios los objetos de estudio, las actuales universidades deberán complementarse para superar las limitaciones.

#### A LOS ESTUDIANTES AVANZADOS

También para ellos se presentan dos alternativas, aunque quizás más complejas e interrelacionadas porque son parte del proceso anterior, donde las opciones no son tan claras, pero que sin duda las decisiones se deberán orientar en alguno de ambos sentidos.

Por un lado existe una realidad de capacitación permanente desde un campo conceptual. Desde la otra perspectiva se abre la posibilidad de empezar a evaluar los antecedentes, no tanto en el campo del conocimiento teórico, sino en la realidad diaria a través de los procesos de aprendizaje que pueden surgir de la misma. Al respecto Mintzberg plantea: "el administrador es la persona que sabe integrar el conocimiento general con las particularidades de cada realidad"<sup>73</sup>.

#### A LOS LECTORES EN GENERAL

También son parte de esta misma opción, o continúan leyendo sin terminar un texto y tener que comenzar otro para no quedar desactualizados o se convierten en fiscales de la administración, exigiendo en cada novedad los supuestos sobre los que se basa (marco teórico), las limitaciones a tener en cuenta y el contexto en el que se desarrolla.

Con el primer camino se aprenden canciones que uno recuerda según la moda y marketing impuesto, con el segundo se construye conocimiento integrando, asociando, diferenciando; en fin, comprendiendo la administración. La riqueza de este camino estará dada en la diversidad, en las diferentes opiniones y/o teorías sobre un mismo objeto de estudio, dejando de lado el discurso único de técnicas supuestamente diferentes.

Felizmente no son pocos los que ya se suman a esta cruzada crítica de "la parafernalia de novedades y tecnologías, que siguen en constante incremento"<sup>74</sup>. Gracias a ellos, juntos a los que nos ayudaron en el presente trabajo, hoy podemos sumarnos al segundo camino en el intento de ir construyendo la administración.

Ninguna tecnología es neutral, la propuesta desarrollada tampoco es ajena a la misma porque siempre comparte y expresa los valores básicos del sistema social en el que está inmersa.

Mientras los fabricantes de tecnología prefieren separarlas de la sociedad para ocultar sus implicancias, desde nuestra perspectiva asumimos una visión y un desafío que tiene por delante el mundo de los negocios.

---

<sup>73</sup> Mintzberg Henry and Gosling Jonathan – The Education of Practicing Managers – [www.inpn.org](http://www.inpn.org) – fecha consulta 01/03/03

<sup>74</sup> Bertagnini Armando; "Las diagonales del cambio empresario" Ed. Macchi 1995 pag. X

## PREGUNTAS DE DEBATE

Se ha desarrollado un conjunto de preguntas originadas en las exposiciones ante alumnos y colegas que creo conveniente incluirlas porque es parte de este proceso de aprendizaje.

***¿Por qué se critica tanto el BSC de Norton y Kaplan cuando la realidad ha demostrado claramente las ventajas que tiene este instrumento en relación a los restantes Tableros de Comando?***

El BSC ha significado reitero en nuestro criterio un salto cualitativo en relación a los anteriores Tableros de Comando. Este mismo salto cualitativo ha derivado de un conjunto de errores que hemos podido detectar con las empresas que lo han aplicado.

Pero también se debe tener en cuenta que este salto cualitativo investigado en los años 80 hoy se encuentra obsoleto, porque a su vez nació como un instrumento nuevo dentro de un viejo paradigma como es creer que la última causalidad de una empresa es el lucro.

***¿No es muy complejo la implementación del Nvo. TC?***

Es tan simple o tan complejo como la organización y el contexto en la que se está aplicando.

La realidad hoy se caracteriza por la complejidad y el alto grado de incertidumbre son dos factores claves que hacen a la diversidad de perspectivas de análisis por un lado y la necesidad de actualización y ajuste por el otro. Como conclusión diremos que a menor incertidumbre menos flexibilidad y a menor complejidad menor también será los tipos de análisis a realizar.

La pregunta que deberíamos hacernos es si en las organizaciones se ha desarrollado un proceso de aprendizaje para la comprensión de la complejidad actual más allá de una simple proclama. En la respuesta de esta asimetría podremos encontrar la causa del interrogante planteado, y es justamente esta diferencia el camino que hay que recorrer, en forma gradual y sostenida como se analizó anteriormente.

***¿En que medida las pequeñas y medianas empresas no se encuentran comprendidas en el Nvo. TC teniendo en cuenta justamente la dificultad que significa su implementación?***

Una empresa es grande o pequeña no por su volumen de venta o cantidad de empleados sino por la calidad de la estrategia que esta implementando.

La grandeza de su estrategia tiene una relación proporcional con el análisis y oportunidad de la gestión realizada. El Nvo TC tiende justamente a profundizar diagnósticos desde múltiples perspectivas hasta ahora no usual en el mundo de los negocios. Estas prácticas son cada vez más necesarias porque detrás de ellas se podrán encontrar nuevas alternativas de acción ya sea para un simple almacén de barrio como para una gran organización

***Me parece que en el enfoque de rentabilidad e imagen tiene una alta carga ideológica que no es coincidente con muchos y me atrevería a decir con la mayoría de los actuales administradores?***

Ningún instrumento en el campo de la administración es neutro ni tampoco es ajeno a una posición ideológica, aunque a muchos les agrada ocultar esta realidad en nombre de la ciencia y de una supuesta objetividad difícil de sostener cuando parte del sujeto.

De cualquier manera la pregunta que debemos hacernos no es por el grado de coincidencia con otros autores sino por el grado de vigencia que tiene en la actualidad el concepto de imagen.

En el artículo me he limitado a desarrollar ejemplos en el que quedan demostrado el rol creciente que tiene dicho concepto independientemente de los juicios de valor que uno pudiera realizar. Le doy otro ejemplo el 13 de mayo del 2002 el semanario norteamericano más leído por los sectores de negocios el Business Week se pregunta como título catastrófico en la tapa de su revista ¿Cuán corrupta es Wall Street? Obsérvese que la pregunta no es si Wall Street es corrupta, sino la magnitud de la corrupción, con lo que deja sentado una gravísima denuncia del primer centro financiero mundial.

Desde nuestro enfoque la veracidad o no de la denuncia es totalmente intrascendente, aunque no creo que la firma Merrill Lynch a la que se menciona en el artículo, piense lo mismo ya que puede llegar a tener un aluvión de juicios por daños y perjuicios que calculan en dos mil millones de dólares.

En este sentido podríamos decir que no lo analizamos desde la ideología sino describiendo la realidad en una asociación de datos. Estos títulos agraden o no son cada vez más frecuentes y empieza a confirmar una tendencia creciente en la que la sociedad desea y ejerce cada vez un control de las empresas y por lo tanto quienes no quieran verlo tendrán serios riesgos de seguir siendo viables en el futuro cercano.

Los últimos en ver esta realidad no serán los empresarios porque es fácilmente observable la preocupación existente, sino en los propios colegas e investigadores que están más asociados al campo de la teoría del conocimiento con las observaciones antes plantadas que al análisis de la realidad con sentido crítico.

Fíjese, otro dato interesante que analiza el artículo al mencionar que los bancos de inversión tienen un conflicto natural de intereses porque sirven a dos clientes: Las compañías para quienes venden acciones y los inversores a los que asesoran. Las compañías quieren precios altos de las acciones y baja rentabilidad, los inversores todos lo contrario. Esta paradoja no se resuelve a través del BSC en la simplificación del concepto de darle valor agregado al cliente, ¿A cuál de ellos? Para lograr rentabilidad, sino en saber resolver el conflicto de intereses de clientes encontrados para hacer máxima la imagen que le permita seguir operando en ambos sentidos.

***El enfoque de los propósitos realizados me parece interesante en el sentido del valor motorizador que tiene la Visión en las organizaciones como así también la posibilidad de establecer estrategias diferenciadoras con otras organizaciones, me pregunto si no se adquiere un contenido diferente y superador?***

Le estaría por darle la razón porque más que una pregunta parece un comentario elogioso del trabajo, pero sería desleal si no precisara algunos conceptos.

No es lo mismo decir que la visión es específica de cada empresa que mencionar que son diferentes entre las organizaciones. No es un juego de palabras porque ambas frases sin bien son parecidas responden a distintos enfoques y en cierta manera también a ideologías. No es lo mismo establecer como característica central una enunciación propia o diferenciadora, en este último caso se debe conocer con anterioridad cuales son las visiones de las empresas competidoras para luego establecer una estrategia diferente.

No es lo mismo decir yo soy yo, que; yo soy diferente de los demás. En el primer caso debo centrarme en mi persona, en el segundo en las diferencias con el resto. Es probable que muchos e importantes conceptos utilizados para autodescribirme pasen desapercibido cuando la descripción se realiza comparativamente.

Todo dependerá desde que punto de vista uno se posiciona y en que medida se debiera adoptar para el análisis distintas perspectivas. De esta manera podríamos concluir como dice Ortega y Gasset yo soy yo y mis circunstancias.

### ***¿Hay alguna perspectiva que puede estar ausente de contenido?***

Buena pregunta en principio la respuesta es si, pero no es un “si” generalizado sino que algunas perspectivas pueden ser muy peligrosas su ausencia en términos prolongados o sea más de un período. Una organización que pasa un año sin capacitación es una luz roja muy fuerte, es una seria advertencia para que el año que viene se le dé contenido a este visión. El tema es entonces controlar todas las perspectivas de análisis que hoy debe enfrentar una organización para luego poder responder a cuales de ellas se están cubriendo y cuales han quedado sin efecto.

¿No es un enfoque demasiado futurista, o sea que en la actualidad todavía no tiene una vigencia real fundamentada y sólida?

Recientemente se ha presentado en Estado Unidos una detallada demanda judicial contra tres empresas de su país, a las que acusa de haberse enriquecido con la esclavitud y les reclama una reparación económica. Las acusadas son:

Banco Fleet Boston – sucesor del del Providence Bank fundado por el traficante John Brown, por financiar el floreciente comercio de esclavos.

La aseguradora Aetna por haber asegurado a los propietarios de esclavos contra las eventuales pérdidas de su mercancía.

La firma CSX – con intereses en varias líneas de ferrocarril- de haber cimentado su imperio con mano de obra esclava.

El dato independientemente de las decisiones judiciales, esta afectando la imagen de dichas empresas. De esta manera hoy algunas organizaciones deben rendir cuenta de las acciones realizadas entre 150 y 300 años atrás.

Ahora bien, si en vez de mirar las acciones del pasado que empiezan a ser juzgadas hoy, vemos las acciones actuales que serán juzgadas en futuro podremos comprender porque

escribimos con anterioridad que la empresa, que dentro de 10 o 20 años, no pueda justificar ante la sociedad las acciones que hoy realiza corre el serio riesgo de continuar como tal.

Alguien puede dudar de la validez de esta afirmación?, Alguien puede decir que 10 o 20 años es muy poco tiempo pues bien que lo multiplique por 10 si quiere porque la historia demuestra que el olvido social no existe aunque se quiera reglamentarlo.

El valor de la rentabilidad a largo plazo no se puede calcular ni con la tasa interna de retorno, ni con el valor actual neto de los beneficios futuros, ni con ninguna otra fórmula, solo se puede estimar en términos de imagen y este concepto ya no le pertenece a la empresa le pertenece a la sociedad. Las empresas que deseen seguir siendo viables deben empezar a gestionar en forma simultánea la imagen y rentabilidad para atenuar las contradicciones entre sociedad y empresa y maximizar la complementariedad entre empresa y sociedad.

Esta no es la futura forma de gestionar la empresa, es la imperiosa necesidad de comenzar en forma inmediata para poder estar presente en el futuro.

Una empresa para ser viables debe ser sustentable, pero una empresa por ser sustentable no garantiza que sea viable en el tiempo, ya que no puede asegurar el cumplimiento de sus propósitos de imagen y rentabilidad.

#### OTRAS PUBLICACIONES DEL AUTOR:

- "O.R.D.E.N.A.R.: Metodología de reportes gerenciales." Universidad Nacional de Córdoba –Argentina.
- "Uso y abuso del Balanced Scorecard." Universidad Nacional de Córdoba -Argentina
- "Hexágonos de Utilidad – Rentabilidad." Universidad Blas Pascal, Córdoba - Argentina

Podrá acceder a los textos en forma gratuita a través de la página:  
[www.blazquezmiguel.com.ar](http://www.blazquezmiguel.com.ar)