

# TABLERO DE MANDO INTEGRADO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA R. H. (BALANCED SCORECARD)



## **Académico - Asesor: Lic. Humberto S. Patiño Peregrina**

Coordinador de Diplomado en Psicología Organizacional, Facultad de Psicología,  
División de Educación Continua (DEC), Universidad Nacional Autónoma de  
México (UNAM)

Director de Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, S. C. (AICO)

Investigación Bibliográfica en Portugués e Inglés:  
Eliane María Duarte de Patiño

Copyright: Autor

Página Web: [www.aico.com.mx](http://www.aico.com.mx)

Mails: [humberto-patino@comunidad.unam.mx](mailto:humberto-patino@comunidad.unam.mx) y [salvadorpp@unam.mx](mailto:salvadorpp@unam.mx)

*Segunda Versión Actualizada: Enero, 2013*

### HUMBERTO S. PATIÑO PEREGRINA



Se tituló como Licenciado en Psicología (Organizacional) en la U.N.A.M. Cursó posteriormente el Diplomado en Consultoría Organizacional en Indhuze y en Pittsburgh, Pennsylvania, E.U.A. en Aluminum Company of America (ALCOA), un Programa Modular de Especialización en Calidad Total y Formación de Facilitadores.

En su experiencia profesional desde 1977 fue Psicólogo Asesor en el Instituto de Investigaciones Eléctricas (IIE) para el reclutamiento y selección de personal de la planta nucleoelectrica de CFE en Laguna Verde, Ver.

Técnico en Consultoría en Capacitación en el Centro Nacional de Productividad (Cenapro) división A.R.M.O. y posteriormente Coordinador Regional de Capacitación en el Grupo Industrial Minera México (Immsa).

Durante 10 años fue Gerente Corporativo y Ejecutivo en las áreas de Selección de Personal, Desarrollo, Comunicación y Recursos Humanos en las organizaciones Banco Mexicano Somex, Alcan Aluminio (empresa canadiense), y en Grupo Aluminio, filial de Aluminum Company of America (ALCOA), coordinando además el proceso de Calidad Total para México.

Director nivel corporativo para instrumentar el proceso de Cultura de Efectividad en el área de Desarrollo de Recursos Humanos en Grupo Xabre (IDEX), consorcio de más de 20 empresas entre las que figuran Hoteles Camino Real, Mexicana de Aviación, Maeva, Texel y Polifil, Turborreactores, Value, entre otras.

Como parte de la mesa directiva de AMECAP fue el Comisionado de la Profesionalización de la Capacitación en México para el periodo 2002 a 2004 y Director Académico del Programa Modular del Diplomado en Capacitación y Desarrollo por Competencias Laborales, participando además con en Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en el diseño y elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral de Capacitación, publicadas en el diario oficial.

En su experiencia docente, a nivel de Maestría fue profesor en la Universidad La Salle durante siete años de la Maestría en Calidad Total y fundador de la materia de Formación de Facilitadores y Equipos de mejora en Calidad, obteniendo el premio "Indivisa Manent", otorgado al profesor mejor evaluado de la Maestría. En la Universidad Olmeca, en Tabasco y en la University of Berkley (Michigan Campus México).

En la comisión trilateral de Psicología Estados Unidos – Canadá – México, ha sido representante por nuestro país en el área de Psicología Organizacional, por la UNAM.

Es Director de Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, S.C. (A.I.C.O.) siendo consultor en empresas e instituciones como Telcel, Transportación Ferroviaria Mexicana del Grupo TMM, Petróleos Mexicanos, C.F.E., Aurrera, Kraft General Foods (Philip Morris International), Coca - Cola Femsa, Consorcio Ara, Tyco Latinoamérica, Kimberly Clark y empresas e instituciones en República Dominicana, en este país durante 13 año Adicionalmente, es profesor en la Facultad de Psicología de la UNAM, representante y coordinador para el cambio curricular (por competencias laborales) en la especialidad Psicología Organizacional.

Actualmente es Asesor – Académico externo y Coordinador de Proyectos en Psicología Organizacional en la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM y junto a otras ocho Facultades e Institutos de Investigación dirigió el diagnóstico organizacional en COFEPRIS. Coordinador del diplomado en Administración Estratégica de Recursos Humanos y Gestión del Talento humano por Competencias. Recibió el Premio nacional 2012 como Psicólogo, en la categoría de trayectoria y ejercicio profesional, por la Sociedad Mexicana de Psicología.

## **CONTENIDO TEMÁTICO**

<b>TEMA</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>Objetivos de Aprendizaje y evidencias de competencias</b>	6
<b>I. TABLERO DE MANDO INTEGRAL(TMI)</b>	7
I.1 Antecedentes TMI y fallas en Estrategia en las organizaciones	7
Trabajo 1	13
I.2 Diagnóstico Organizacional y resumen de Planeación Estratégica	13
Trabajo 2	19
I.3 Fundamentación Teórica: Sincronización y Cascadeo	20
I.4 Los cuatro niveles de las perspectivas	28
I.5 Diseño y elaboración de Mapa Estratégico y objetivos	33
Trabajo real de diagramación de estrategias de su organización	
Trabajo 3	37
I.6 Objetivos estratégicos y sus elementos	37
Trabajo real de su organización	
I.7 Indicadores de gestión	38
Concepto	39
Beneficios	40
Características	40
Elementos	41
Selección	44
Ejemplos	45
Cantidad recomendada	49
Índices de Productividad	49
Ejemplo integral	50
<b>II. T.M.I. EN RECUROS HUMANOS</b>	52
Ejemplo	53
II.1 Cuidados en áreas de servicios	56
II.2 Implantación	58
II.3 Ejecución	59
II.4 Estrategias alternativas en planes	61
II.5 Seguimiento de evaluación, control y mejora continua	64
Ejemplo de evaluación final en organización	67
Trabajos reales en organización (cada subtema)	
<b>RESUMEN GENERAL Y COMPROMISO</b>	68
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	73

## INTRODUCCIÓN

“Una de las tendencias que podemos observar hoy en día en el mundo de los negocios, es la aplicación de metodologías de mejora en la competitividad de las organizaciones, con enfoques de calidad y productividad. Dentro de ellos, una de las constantes que en común tienen, es la de enfatizar fases y etapas de evaluación que son aplicadas en dos grandes momentos.

Estas mediciones y evaluaciones cumplen un propósito al inicio de los procesos de mejora hacia la satisfacción de clientes y usuarios externos e internos, y este es el de diagnosticar el punto de partida. De esta forma evaluamos procesos de trabajo, para identificar en un enfoque de calidad, si estos son estables y producen resultados constantes y de esta forma contar con procesos estandarizados; así evaluamos proveedores, insumos, salidas, con objeto de detectar las áreas de oportunidad y mejora.

En adición a esta función de diagnóstico, medimos, evaluamos y controlamos los procesos de competitividad de personas y organizaciones. Buscamos aquí una función de certificación en un momento posterior a los procesos de intervención y cambio que generemos.

Dentro de esta perspectiva hacia la cuantificación, medir, evaluar y controlar la gestión organizacional es el punto medular del Tablero de Mando Integrado (de aquí en adelante TMI como es más común en la literatura traducirlo, del Inglés “*Balanced Scorecard*” BSC). “Con los años ha ido evolucionando hacia un sistema completo de administración y planificación estratégica, a la vez que se ha convertido en uno de los modelos más usados en planificación y control de la gestión. Muchas empresas de Latinoamérica, tanto de propiedad estatal como privadas, han implementado modelos basados en el CMI.” (Zuniga – Jara, S., Pérez, María y Vargas, Cynthia, 2011.)

El Manual se encuentra dividido en una serie de temas que van desde las citas breves de cuando nació, las premisas y fundamentos que lo sustentan sobre todo relativo a conceptos que adopto de la administración por calidad y la gestión por procesos, como son los conceptos de alineación y cascadeo; aborda en otros los pasos generales y etapas del proceso que incluyen diagnóstico, planeación estratégica, Mapa Estratégico, Indicadores de medición e iniciativas de intervención, instrumentación y control de mejora continua; los pasos específicos en cada una; ejemplos de organizaciones varias producto tanto de la literatura especializada como de los trabajos de investigación en los Diplomados de post grado que desarrollamos en la División de Educación Continua (DEC) de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., así como de trabajos desarrollados en las maestrías de Administración de Empresas



para Ejecutivos de la Universidad Olmeca y de la Maestría en Desarrollo Organizacional de University of Berkley (Campus México).

Finalmente se abordan aspectos específicos de su instrumentación en las áreas de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano por Competencias; terminando con la reseña de los avances puntuales y concretos que en los últimos años (2008 a 2012) se han dado sobre este modelo y tecnología de gestión organizacional.

El objetivo global en términos de competencias tiene que ver con el diseño del modelo completo a la realidad organizacional de su empresa o institución, atendiendo a todos los pasos del modelo y su metodología, a partir de un diagnóstico integral organizacional sistemático y sistémico, que es hoy por hoy, la única área de mejora del TMI, ya que no emplea más que las tradicionales técnicas y herramientas ya en desuso de la administración estratégica tradicional. Este es el valor agregado que daremos a la metodología...

México, D. F. a 17 de Enero de 2013.

El participante es competente, cuando:

**Objetivo terminal.-**

Diseña el plan de aplicación en su organización, empresa de productos o servicios, pública o privada (si no está trabajando obtendrá autorización en cualquier otra), para obtener las fases o etapas relativas a 1) Diagnóstico organizacional, 2) Mapa Estratégico, 3) Indicadores de medición, 4) Iniciativas de intervención, y 5) Instrumentos de control cromático, de acuerdo a la metodología de Kaplan y Norton.

Evidencias de acreditación.-

- Que contenga todos los pasos en cada fase.
- Aprobado metodológicamente por el Académico – Asesor (Facilitador del programa de actualización).
- Visto Bueno en el informe final por los ejecutivos o funcionarios de su organización.
- Presentación en Power Point de hallazgos principales.
- Aprobación de examen de conocimientos mínimo al 90%.

**Objetivos Específicos de aprendizaje.-**

El especialista en Recursos Humanos, Asesor Interno o Ejecutivo es competente cuando:

- a) Enuncia los resultados de cada tipo de diagnóstico organizacional, conforme a los autores del modelo integral (Patiño, P. H. y cols. 2011).
- b) Describe o explica por escrito cada uno de los cuatro niveles del Mapa Estratégico y el significado de la simbología que contiene.
- c) Define el concepto de indicadores de gestión, tipos y características.
- d) Menciona todos los elementos de la Iniciativas.

## I.1 ANTECEDENTES DEL T.M.I. Y FALLAS EN ESTRATÉGIA

Si bien hay algunas diferencias mínimas entre los autores que citan los antecedentes sobre la fecha de origen de esta modalidad de administración integral de las organizaciones, la mayoría cita a los años 1992 y 1997 como la aparición de los primeros artículos sobre el tema por parte de Kaplan y Norton.

"Robert Kaplan y David Norton escribieron en enero de 1992, su artículo titulado "Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", en el cual trataron sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el Desempeño Organizacional y ser más competitivo. De acuerdo a Kaplan y Norton, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como "retorno a la inversión", "utilidad por acción", etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados sobre la creación de Valor Organizacional. Ellos determinaron que ningún tipo de medición por sí sola, proveen a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas de Valor del negocio. Kaplan y Norton definieron que para garantizar la creación de Valor financiero (valor para accionistas), primero hay que asegurar la creación de Valor para clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (valor para los empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado... (Reynoso, A. 2004)

Algunos de los aspectos que debe tener en cuenta el lector y estudioso del tema, con objeto de evitar atribuciones exageradas y fuera de realidad a las ya de por si son, enormes ventajas y beneficios de TMI, es que los autores retoman en parte conceptos, técnicas y herramientas de otros estadios de la administración y enfoques particulares de la gestión de la calidad total, administración por procesos e inclusive de los propios clásicos especialistas como Deming y su cultura de medición, Ishikawa y la escuela japonesa en calidad con énfasis a la participación, involucramiento y compromiso del personal en equipos que han evolucionado desde los tradicionales círculos de control de calidad en los 50's. hasta los equipos de alto desempeño y auto dirigidos.

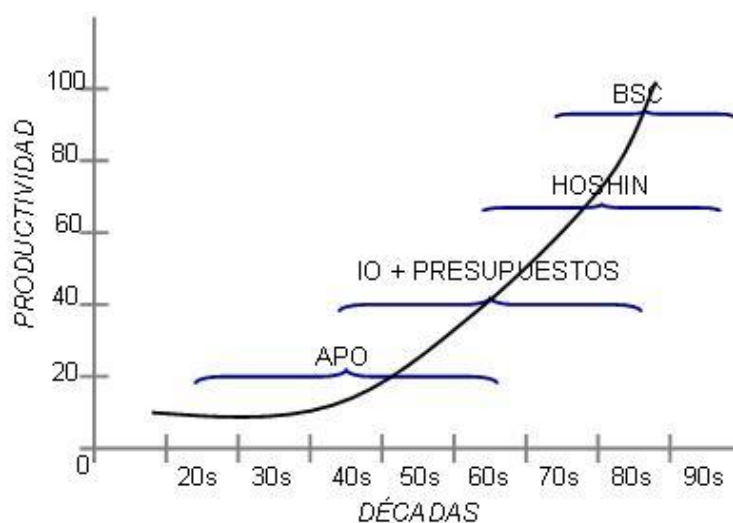
El método de derivación de objetivos estratégicos a tácticos y operacionales en una cadena de medios – fines ya se enfatizaba en técnicas de planeación estratégica como Oshin Kanri en su temprana aparición hace décadas. Pero por otro lado la continuidad, refinamiento y especificidad que el TMI le da a técnicas como todos los elementos y componentes a definir al establecer indicadores de medición es sin lugar a dudas, un paso superior.



Por otro lado y a juicio propio, parecería ser que las innovaciones más evidentes son el Mapa Estratégico como diagrama, sus niveles e interacción y el control de semáforo con base a testear desde la estrategia en su concepto más global, hasta cada puesto y ocupante en su contribución. En el siguiente diagrama y narración se menciona la evolución de una manera muy general sin los detalles que comentamos.

"La ciencia administrativa evoluciona de Administración por Objetivos (APO) en los 20s, 30s y 40s, la cual se perfeccionó con el apareamiento de la Investigación de Operaciones (IO) y la Presupuestación, en los 40s, 50s, y 60s, para luego integrarse a la planeación de la calidad o Hoshin en los 60s y 70s y finalmente hacia el Balanced Scorecard (BSC) en los 80s y 90s. Con cada una de estas evoluciones, las organizaciones han obtenido mayores niveles en productividad, ocasionados por una mayor creación de Valor para clientes, empleados y accionistas." (Reynoso, op. cit.)

## MOVIENDO LA FRONTERA DE LA ESTRATEGIA



Sus creadores Kaplan y Norton, basan el desarrollo del BSC en cinco principios (Berriozabal, I., Garmendia, N. y Quiñones, V., 2003):

1. **Traducir la estrategia a términos operativos.** Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo debemos realizar la actividad. Para ello el modelo presenta una herramienta, el "Mapa Estratégico"<sup>1</sup> en el que los objetivos de la

<sup>1</sup> Mapa Estratégico, arquitectura estratégica que describe la estrategia. Este mapa contiene, en abscisas, las perspectivas desde las que se contempla la empresa (las habituales son la financiera, la de cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento) y, en ordenadas los temas estratégicos (receta que permite a la empresa en cada caso combinar los



- actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos y/o del plan de gestión.
2. **Traducir los objetivos a largo en objetivos a corto y muy corto plazo**, para poder situar los resultados de la actividad diaria con respecto a los objetivos a corto y a largo plazo.
  3. **Hacer que todos los miembros de la organización participen en la estrategia** supone comunicar e informar regularmente sobre el avance que se está consiguiendo con respecto a los objetivos; como consecuencia del trabajo de cada miembro de la organización desempeña. El cuadro de mando propone una herramienta, la gestión visual, que, apoyada por reuniones operativas, asegura la transmisión de la información y la participación en la gestión.
  4. **Hacer de la estrategia un proceso continuo**. Esto se consigue desplegando los objetivos a largo plazo en objetivos operativos a corto y muy corto plazo, y concatenando los indicadores a todos los niveles. De esta forma, el seguimiento y control de las desviaciones y la puesta en marcha de acciones de mejora incorpora los objetivos a largo plazo.
  5. **Promocionar el cambio mediante el liderazgo**. La implantación del BSC como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. Por su calado, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar una organización inmersa en un proceso de revisión continua, en un entorno incierto y cambiante.

Ahora bien, nuestra segunda parte de la ecuación relativa al talento humano en las organizaciones, es claro que también ha cambiado drásticamente en sus retos y demandas organizacionales. Los problemas que enfrentamos en la actual gestión del talento humano, no es más los obstáculos y desafíos con los que lidiamos en el pasado los que fuimos ejecutivos de Recursos Humanos. Así, nos dimos a la tarea en la firma Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, S. C. a estudiar las investigaciones más recientes llevadas a cabo en nuestro país sobre personal (Pedrero, 2003, Deloitte, 2007, Hernández, 2007 y Pedrero, 2007).

En la lámina siguiente, se reportan los datos más importantes de tipo general en las diversas investigaciones y estudios contemporáneos en México, señalándose cuando los autores lo indican, las muestras en que se trabajó.

---

recursos intangibles – como son las habilidades, tecnologías y clima organizacional- con los procesos internos, para logra resultados tangibles deseados). Las principales fortalezas de esta herramienta son, en primer lugar, que comunica claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis de cómo se pueden alcanzar esos resultados y, en segundo lugar, que posibilita a todos los miembros de la organización entender la estrategia e identificar cómo puede contribuir al alinearse a la estrategia.

Preste especial atención en los estudios cuatro y cinco:

## TENDENCIAS Y DESAFÍOS CON EL PERSONAL EN MÉXICO

**Principal preocupación 49% empresas: ROTACIÓN (300 muestra)**

**SELECCIÓN: 54% no cumple con competencias de entrada**

**CAPACITACIÓN: 60% de propietarios empresarios la ve como gasto**

**Solo el 5% de empresas medianas y grandes cuentan con  
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

**EL 1% (3,500 organizaciones) desarrollan mejores  
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Ahora lea las propuestas que un autor latinoamericano plantea, sobre los cambios y nuevas premisas den materia de la gente en las organizaciones (especial cuidado ponga en el primer punto).

“Los escenarios laborales en los que se desenvuelven los recursos humanos han cambiado de manera acelerada y turbulenta. Si se confeccionara una agenda con las competencias profesionales requeridas en este nuevo milenio veremos que se relacionan con:

- Medición del valor agregado del capital humano
- Ejercicio del rol de agente de cambio
- Efectiva gestión del conocimiento
- Aprendizaje veloz en el lugar de trabajo y también a distancia
- Verificación de los desempeños laborales
- Redefinición del concepto “capital humano”
- Creación de ambientes de trabajo cooperativos y estimulantes.”  
(R. Esteban 2004)

¿Cómo podemos unir estos dos componentes para describir la situación actual? Una investigación a gran escala contesta las interrogantes.

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero, 2002; Velázquez, 2002), lo

que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de gestión por competencias (Zayas, 2002), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias.

Lo que tenemos por tanto en este momento en las organizaciones internacionales de clase mundial, incluyendo Latinoamericanas y claro, casos exitosos de escenarios laborales mexicanos, es un modelo integral de administración estratégica, que sin lugar a dudas es de los más completos y sólidos a la fecha. En estas dos décadas de su existencia, existen ya muchos testimonios de ejecutivos y accionistas de empresas que reportan (ver bibliografía) cuantificablemente ahorros considerables, retornos de inversión fuertes, incrementos en ganancias y penetración en mercado y estudios que de forma más seria, comprueban estos hallazgos, sin dejar de mencionar otras ventajas para aquellos que tenemos una perspectiva social de los negocios y los servicios: la satisfacción del personal, su progreso y desarrollo.

"El TMI relaciona nuestros objetivos, iniciativas y métrica con nuestra estrategia mientras comunica nuestras prioridades a cada miembro de nuestra organización. Hoy nuestro programa de TMI incluye relaciones con nuestro proceso de aprobación de proyectos, metodología de presupuestos, sistema de compensación, iniciativas de tecnología, programas de capacitación e inclusive con nuestra comunidad en que hacemos esfuerzos para una contribución sensible. Nuestros resultados han sido excelentes con una historia ininterrumpida de crecimiento y una exitosa estrategia de implementación que continua hoy, consistente con nuestros primeros planes establecidos bajo ella desde hace seis años. Utilidades han crecido, los retornos en inversión también, y los activos han crecido cada año" (BMW, 2007 citado por Ahmadi Parviz, Khodadami Soheila, Osanlou Bahereh y Moradi Hamid, 2011)

En adición a estas aclaraciones es muy conveniente analizar, aún en forma breve, las limitaciones y problemas que se ha tenido en la planeación estratégica de las organizaciones y en particular, sobre el tema que nos ocupa de los recursos humanos y la gestión del talento humano.

Dentro de la literatura que se ha identificado, sobresale una investigación realizada en organizaciones de varias naciones en el mundo, que arrojan algunos datos sobre las fallas que aún se tiene en la administración estratégica. La lámina siguiente lo demuestra:



Todavía más interesante es el hecho de identificar entre estas causas referidas en la ilustración, que dentro de aquellas que relativas al nivel ejecutivo, sobresale que el 85% de los equipos directivos y gerenciales, dedican menos de una hora a atender asuntos sobre la estrategia en sus fases de ejecución y control. Alarmante es el hecho que 50% de ellos dedica menos de una hora (con base en un mes). Sin embargo, la incorporación del modelo, su proceso, método, técnicas y herramientas, no ha sido asimilada con la misma velocidad y contundencia a la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones. Veamos un resultado de hace una década sobre ello:





Para concluir esta sección, a continuación se presenta los tres puntos en que se puede resumir la problemática de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones (Hatum, A. 2009):

- “La hipercompetencia, la crisis económica y la incorporación de diversas generaciones a la fuerza laboral son algunos de los factores que obligan a cambiar radicalmente la forma en que se gestiona el talento.
- Hoy son los empleados talentosos los que tienen el poder de negociación, por lo que las empresas que quieran quedarse con los mejores de ellos tendrán que mirar el tema estratégicamente y ser coherentes y consistentes en sus enfoques y procesos.
- Los tres procesos clave en los que hay que hacer mejor las cosas son la atracción, privilegiando primero el talento en sí y después el puesto que ocupará; el desarrollo de sus fortalezas, con planes integrales y con énfasis en la adquisición de experiencia; y la retención de largo plazo, donde se enfatiza la importancia de la empleabilidad de las personas, el compromiso y el reconocimiento de éstas.”

### Trabajo 1:

Después de analizar con detenimiento los datos, conteste individualmente las siguientes cuestiones:

- a) ¿Qué le llama más la atención y por qué?
- b) ¿Qué avances y retos contempla?
- c) ¿Cuál es la situación en su organización en particular con respecto a R.H.?

## I.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y RESUMEN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Si bien el TMI la mayoría de los autores lo considera una herramienta, en honor a la verdad, es más que eso. Es un modelo que retoma aportaciones de otros enfoques, en particular de la Calidad Total, Administración Estratégica y de aportaciones en Psicología Organizacional, fundamentalmente en todo lo que implica la involucración, participación y compromiso del personal. También retoma si bien no explícitamente, aspectos del cambio planeado del Desarrollo Organizacional. Infelizmente la otra cara de la moneda es que desde sus autores originales, no se le dio el valor que merece a la etapa previa: El Diagnóstico Organizacional, que dicho sea de paso, en muchas de las prácticas del hoy, no se aplican métodos y técnicas más exitosas, que las concebidas FODA y otras de carácter apreciativo y subjetivas.



“Actualmente está en boga la herramienta del “Blue Ocean Strategy”, que bien puede amalgamarse con el tradicional FODA. Con lo cual se busca: Desarrollar Fortalezas, Crear Oportunidades, Eliminar Debilidades y reducir Amenazas. Hoy en día se requiere más que nunca invocar el pensamiento sistémico en búsqueda de estructuras nuevas que permitan trazar las ideas trazadas anteriormente.” (Rivas, N. J. A., 2008)

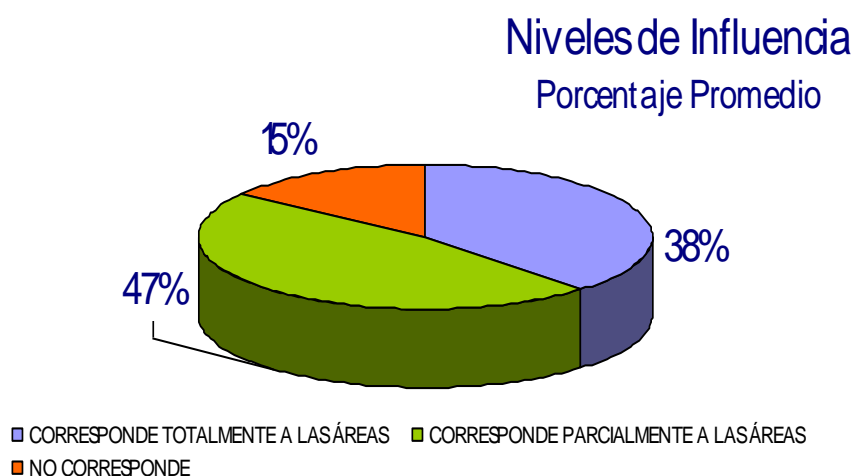
Nuestra propuesta metodológica de cuatro técnicas y métodos, que en su conjunto constituyen probablemente, una de las formas más completas de diagnóstico organizacional a nivel mundial y que hemos venido mejorando desde 1991, cuando de forma pionera comenzamos a cuantificar el análisis de causas de una de sus herramientas que es el Ishikawa (Patiño, H. y cols. 2011). En documento anexo (ya que por su extensión se puede perder la secuencia de aprendizaje del tema central de TMI, partiendo de una investigación preliminar diagnóstica).

Un diagnóstico integral contempla varios ejes rectores, como son la perspectiva externa e interna. En esta última debemos investigar el estado de las cosas en los cinco sub sistemas principales, derivador de los enfoques contingente y situacional de los años 80's, que incluyen Contexto organizacional (originalmente llamado Metas y Valores), Administrativo, Tecnológico, Estructural y Psicosocial (para mayor detalle de metodología véase Patiño, P. H. S. y cols. 2012)

### Datos de investigación en México

Se hará en este momento, un espacio para presentar algunos resultados de investigación de estudios realizados en las propias organizaciones, para darles contundencia e importancia a esta fundamentación teórica. Como dice el viejo adagio “una fotografía dice más que mil palabras” y podemos agregar de manera similar “los hechos hablan más que mil opiniones”. En la Universidad Nacional Autónoma de México existe una línea que tratamos de seguir y es la de generar resultados concretos, producto de investigaciones prácticas, que permitan seguir el avance de las diversas disciplinas y profesiones, basado en aproximaciones de tipo sistémico y sistemático. En éste sentido, a continuación presentamos algunos datos de un diagnóstico organizacional y humano, que fue realizado por ocho Facultades, Institutos y dependencias universitarias. Por nuestra parte en la Facultad de Psicología, encontramos que en la dependencia en cuestión, muchos factores que provocan falta de calidad y productividad, problemas de interacción humana en el personal, son atribuibles a fracturas en la integración de procesos de trabajo:

ANÁLISIS DE CAUSAS DEL DIAGNÓSTICO EN UNA  
INSTITUCIÓN MEXICANA (2011)



Patiño, P. H. y cols. UNAM, Facultad de Psicología, división de Educación Continua

Menos de la mitad (38%) de los obstáculos y variables que inciden en la problemática organizacional, dependen de las propias áreas y departamentos, lo que significa que se generan en otras áreas (como proveedores y clientes internos), impidiendo el logro de resultados y servicios dentro de la estrategia de la organización.

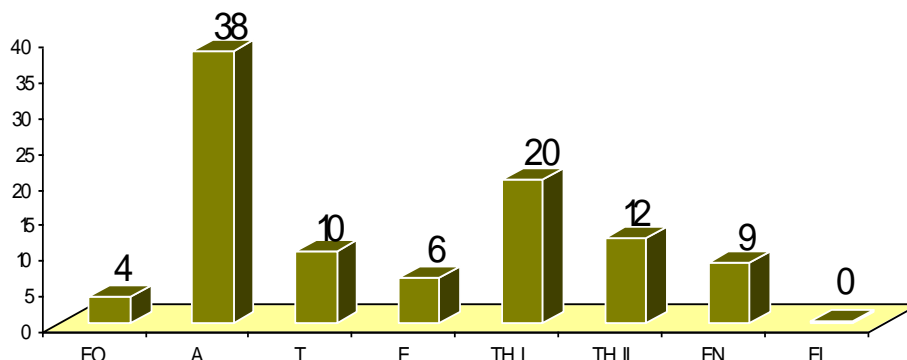
Por otro lado, al hacer un análisis de resultados sobre estas causas, podemos ver en la lámina siguiente, que bajo un enfoque de sistemas, la gran mayoría tiene que ver con la administración, dentro de la cual los vicios de planeación – ejecución – control del trabajo, se desarrolla en las secciones y partes de su estructura orgánica, como “células aisladas”, sin trabajar alineadamente, hacia objetivos, Visión y Misión.

Se confirma empíricamente que del universo de causas y variables que provocan y limitan la operación de las instituciones y empresas hacia la satisfacción de usuarios y clientes externos, el 20% de ellas (21.6% para ser exactos), son causas raíz, que por definición son aquellas que el continuo temporal aparecen primero, causando a su vez afectaciones en otros subsistemas de la organización, ya que se transforman en nuevas y mayores causas de incompetencia, 35% en un segundo nivel, alcanzando nuevamente un incremento de afectación negativo hasta 50% de nuevas causas de las causas, en un tercer nivel. Y en esta pirámide de incompetencia creciente, los subsistemas tecnológico presenta fracturas en la administración horizontal de la cadena de valor. Solo 9% de las causas y variables se generan en el ambiente externo nacional e internacional, por lo que el cuadro de enfermedad esta y dentro de las organizaciones.



## ANÁLISIS DE CAUSAS DEL DIAGNÓSTICO EN UNA INSTITUCIÓN MEXICANA (2011)

SUBSISTEMAS ENTORNO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO, TECNOLÓGICO, ESTRUCTURAL, TALENTO HUMANO, ENTORNO NACIONAL Y ENTORNO INTERNACIONAL



TOTAL DE CAUSAS PROMEDIO POR ÁREA: 102 (rango 21 a 204)  
(Nivel 1 17%, Nivel 2 35% y Nivel 3 50% de las cuales 21.6% son causas RAÍZ.

Patiño, P. H. y cols. UNAM, Facultad de Psicología, división de Educación Continua

Ahora bien, uniendo los elementos del diagnóstico organizacional, con los principales componentes que más adelante se analizará de la planeación estratégica, y agregamos la perspectiva de la gente en sus fundamentos psicológicos, el modelo quedaría integrado de la siguiente forma:

### DIAGNÓSTICO INTEGRAL SITUACIONAL: RELACIÓN CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO PERSONAL

Patiño, H., (2013), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Psicología (área Organizacional).

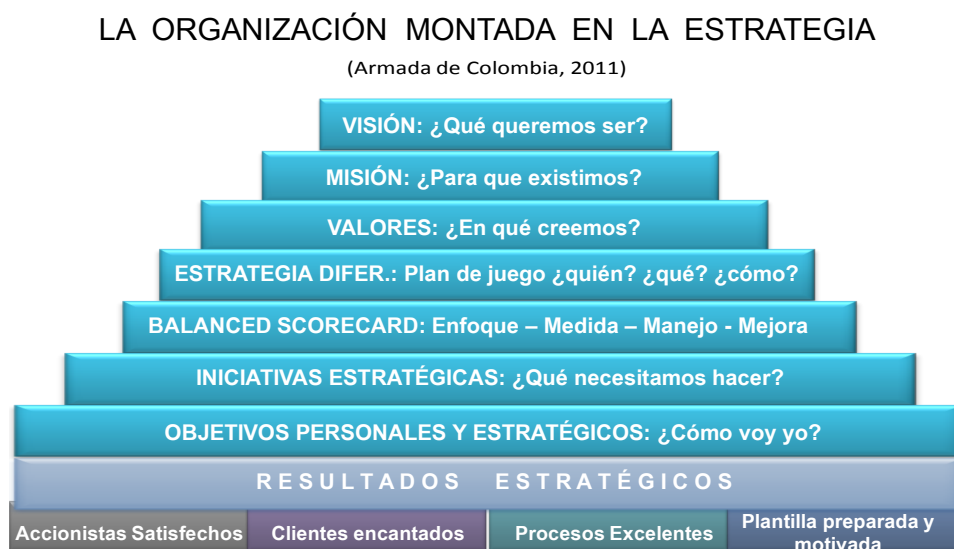


Otra aportación considerada importante es que se debe emigrar de la típica “evaluación del desempeño” a una administración efectiva del trabajo” de la persona, cuyas características incluyen:

- a) Autocontrol es uno de sus componentes,
- b) La evaluación por competencias con base a evidencias de productos a lograr, desempeños en secuencia, conocimientos, comportamientos observables de actitud (estos dos últimos como evidencia complementaria de evaluación y no en todos los productos y desempeños, y respuestas a situaciones emergentes, con base a metodología de México (Patiño, 2012 mejorado de CONOCER, 2010).
- c) Énfasis en logros y no en incumplimientos. De estos últimos siempre investigar causas raíz para no solo formular hipótesis sin comprobar, tales como “esta desmotivado”, etc., cuando en la realidad puede que no sean necesidades reales de capacitación y desarrollo.
- d) Reforzamiento y reconocimiento de alcances, con base a necesidades de motivación detectadas y a características de las personas en cuanto a un enfoque Psicológico Organizacional.

Es en el momento que terminamos la fase diagnóstica, que si bien, muchos autores no la consideran explícitamente, es la etapa obligada metodológicamente para verter y convertir estos datos e insumos en cada una de las decisiones que componen el proceso de planeación estratégica, a su vez, parte de la gestión estratégica de las organizaciones.

Las decisiones principales que se toman en la Planeación Estratégica y su relación con TMI, pueden observarse en un diagrama interesante que aporta la milicia de un país sudamericano:



Algunos comentarios pertinentes para evitar que el lector entre en confusión, son los siguientes:

- Una parte de la literatura (y en opinión también personal), se resuelve primero la Misión, antes de proyectar el escenario exitoso al que queremos llegar en el largo plazos (Visión).
- En el cuarto nivel de la Estrategia, también la podemos concebir como el "gran camino de acción". O bien, como el destino de las inversiones que haremos, en los diversos tipos de recursos.
- En el siguiente nivel de T.M.I., se debe tomar en cuenta, que incluye las fases de Mapa Estratégico con sus cuatro niveles de perspectivas y que en la forma piramidal, se establecen en el último nivel. Además, el mapa incluye las estrategias (para otros objetivos estratégicos generales), los indicadores de gestión, metas a llegar como objetivos de éxito y el semáforo que indique los rangos en las condiciones de logro, desviación grave de incumplimiento al cliente con repercusiones de gran impacto, así como las desviaciones que no implican grandes impactos o problemas con el cliente interno – externo. Se dedicara una sección completa a Indicadores, ya que a su vez contienen una serie de decisiones más específicas a tomar en sus elementos.
- Las iniciativas estratégicas, en tanto proyectos o programas de acción normalmente se toman por los seguidores del T.M.I. como parte del mismo, sin embargo se hace mayor justicia al considerarlo independiente, ya que antes de la aparición en 1992 del modelo de Tablero, en los esquemas de planeación estratégica ya existían como en el caso de Hoshin Kanri y otros.
- El nivel de objetivos personales es muy afortunado de dividirse, ya que le da mayor importancia (y comunica claramente), que se debe provocar la derivación de objetivos (estratégicos, tácticos, operativos), hasta el nivel de cada persona, que permita su alineación y facilite su contribución en aspectos críticos de mejora hacia clientes, usuarios, accionistas, y el mismo personal.
- Las dos últimas reflexiones son, tener en cuenta que si bien no aparecen como fases explícitas, es en la ejecución y control de la estrategia, donde se pone a prueba y emergen la mayoría de los problemas y abortan parcial o totalmente, los esquemas de administración estratégica. La segunda, es que las Metas son concebidas como "los resultados que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo... Son medidos en términos de eficiencia (productividad), eficacia (resultados) y efectividad (impacto)." (Armada, op. Cit.)

En la gráfica siguiente se sintetizan las diferencias principales entre la planeación tradicional y los enfoques de planeación estratégica.

SÍNTESIS DE DIFERENCIAS ENTRE PLANEACIÓN  
TRADICIONAL Y ESTRATÉGICA

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INCLUYE:

1. Diagnóstico integral sistemático tanto externo como interno a la organización de los subsistemas contexto organizacional, Objetivos y valores, administrativo, tecnológico, estructural y Psicosocial (FODAS's – Cumplimiento clientes – causas raíz y costos de no calidad) cuantificados.
2. Todo el personal participa en el proceso.
3. No sólo incluye planeación a corto plazo sino a mediano y largo.
4. Si las variables del diagnóstico y premisas de hipótesis cambian hay planes contingentes bajo escenarios diferentes.

Patiño, H., (2013), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Psicología (área Organizacional).

TRABAJO 2

En cada uno de ellos, identifique las limitaciones y errores de los esquemas que no son estratégicos y las consecuencias que ha tenido para la organización e individuo en tanto trabajador.

Como un adelanto y ejemplo de los resultados obtenidos y su fácil visualización con un código cromático, que más adelante se explicará, se presenta el siguiente caso en una facultad de universidad :

Perspectiva	Indicadores.	Valoración Inicial			Valoración Final		
		Bien	Reg	Mal	Bien	Reg	Mal
Impacto	Presencia de Proyectos en el SNCT						
	Resultados que merezcan financiamiento						
	Resultados Aplicados de proyectos.						
	Formación en grado científico.						
Cliente	Resultados con aval científico y con vínculo a las necesidades sociales.						
	Satisfacción del cliente.						
	Actualidad, rigor científico e Integralidad de los resultados.						
	Visibilidad y Disponibilidad de resultados.						
Procesos Internos	Aplicación de las tecnologías de Punta.						
	Grupos de investigación, Alianzas, Sesiones Científicas, Sistemas de Eventos.						
	Producción científica, Eventos, Premios, Registros de propiedad intelectual						
	Forum, ANIR y BTJ						
Aprendizaje y Crecimiento	Acciones de capacitación.						
	Motivación.						
	Prestación de servicios científico técnico						

(Madrigal, Asneyda, Rodríguez, M. Madrigal, Asneydi, Machado, Bárbara y Fernández, A. Cuba 2011)

## RESUMEN

Se analizó los dos tópicos indispensables para poder emprender la gestión de la organización y de los recursos humanos, por TMI: El diagnóstico organizacional, que se propone al menos incluya:

1. Evaluación interna y externa de FODA's, pero en la parte interna, conforme a los cinco subsistemas de la organización: Contexto organizacional, Administrativo, Tecnológico, Estructural y Psicosocial, lo que obliga a hacer un análisis detallado, que impida olvidar alguno de ellos.
2. Evaluación de grado de cumplimiento en los productos y servicios de la compañía o departamento a estudiar, partiendo de la cuantificación de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios externos e internos y con base en los parámetros universales de cantidad – calidad – costo – oportunidad.
3. Analizar causas raíz, su interdependencia y contribución a las desviaciones. Separar las atribuibles al personal de la gran mayoría que no lo son y que corresponden a la organización.
4. Efectuar un análisis costo – beneficio proyectado (ROI).

Por otro lado se revisó los componentes de una planeación estratégica y sus diferencias con la tradicional (página anterior).

"La estrategia se pone en marcha desarrollando objetivos e indicadores para cada uno de los niveles de la organización, hasta llegar a los niveles operativos, mediante un plan de acción establecido de acuerdo a su estrategia. Mediante esta operativización se alinean los objetivos y las metas de equipo e individuos con la estrategia, estableciendo objetivos e indicadores para cada uno de los procesos que componen la cadena de valor de forma horizontal primero y luego en un efecto de cascada en los siguientes niveles." (Armada, op. cit.)

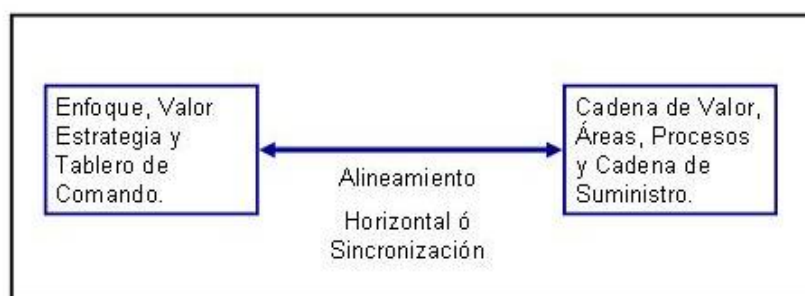
### 1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: SINCRONIZACIÓN Y CASCADEO

Lea con atención las explicaciones del autor de referencia mencionado (Reynoso, 2004), de estos conceptos, que si buscamos su origen, sin lugar a dudas está y se remonta en una de las premisas de la calidad de la escuela japonesa y que mencionaba "derrumbar las barreras entre las áreas y los departamentos" en la década de los 80's. y que la escuela americana refería con base a ello como administración interfuncional de tipo horizontal ("cross functional management").

“Alinear para convertirse en una compañía de alto desempeño, requiere vencer varios problemas que crean “inercia” dentro de la organización, dentro de los cuales, uno de los más críticos es la cultura anticuada de ver el funcionamiento organizacional como una estructura jerárquica funcional, la cual crea feudos y barreras de coordinación y funcionamiento entre departamentos. Existe una teoría aceptada comúnmente, llamada la teoría de la “conspiración”, en la cual se describe que existe una “fuerza subversiva” que trabaja en contra de nosotros, algún tipo de enemigo, hasta en ocasiones creemos que un competidor es el responsable de la confusión, ineficiencia y pobres resultados. En nuestra experiencia, es cierto que este enemigo existe, y el nombre es desalineamiento de esfuerzos, ocasionado por la miopía ó paradigmas de los gerentes, de ver la organización como una estructura fragmentada, es decir, que la estructura tradicional de las organizaciones es el verdadero problema, así que la conclusión que podemos llegar, es que el enemigo somos “nosotros mismos”.

Por cientos de años, los gerentes han reconocido únicamente una forma de hacer el trabajo, que es la de estructurarlo en distintas componentes aisladas una de la otra. La creencia, es que entre mayor número de partes tiene, es más fuerte la empresa. La única forma de controlar estas partes independientes es a través de construir una estructura jerárquica funcional de control. Este enfoque en fragmentación del trabajo en especialidades funcionales, ha hecho que cada departamento se aisle uno del otro. El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la **Cadena de Valor** de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas.

El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la **Cadena de Valor** de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas.



La palabra clave es “sincronizar funcionamiento” de todos los procesos de la organización para alcanzar las metas planteadas y asegurar así, satisfacer las necesidades de todos los diferentes “stakeholders” del negocio. Esto significa que tengamos que sincronizar procesos tan diversos

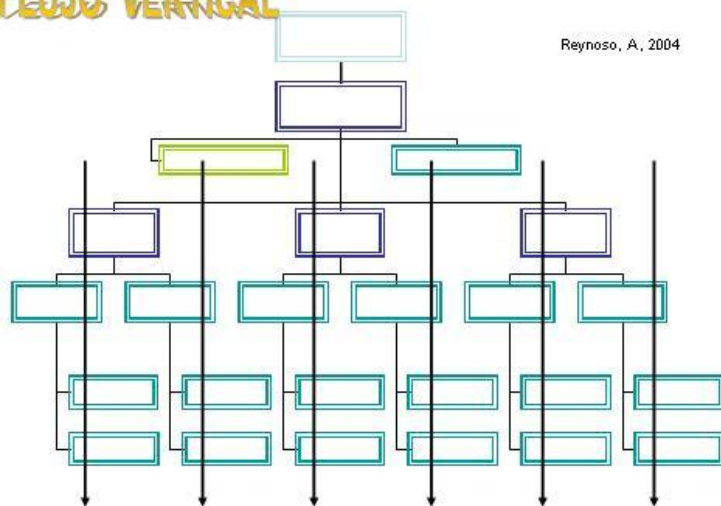


de la cadena de valor como: mercadeo, ventas, almacenamiento, distribución, producción, ingeniería y diseño, contabilidad, informática, recursos humanos, etc.

Sin embargo, esa "fuerza subversiva", la forma como hemos organizado el trabajo, se vuelve en contra de nosotros mismos. El funcionamiento de los diferentes departamentos se enfoca en discusiones sobre minuciosos puntos de vista y detalles eminentemente operativos, lo cual causa problemas de comunicación y funcionamiento que crean un síndrome de "nosotros, contra ellos".

Este enfoque funcional, tiene como último fin la estructuración del trabajo en forma vertical, lo cual crea pobres flujos de coordinación horizontales, consumiendo enormes cantidades de tiempo, recursos y esfuerzo, para que los resultados sean: cantidades de trabajo esperando en fila, manejo de materiales inadecuado, excesivos inventarios, mal manejo de pedidos,

### FLUJO VERTICAL



facturas no despachadas correctamente y a tiempo, pobre comunicación entre departamentos y un sin fin de problemas que al final, redundan en insatisfacción de clientes y pobres resultados financieros.

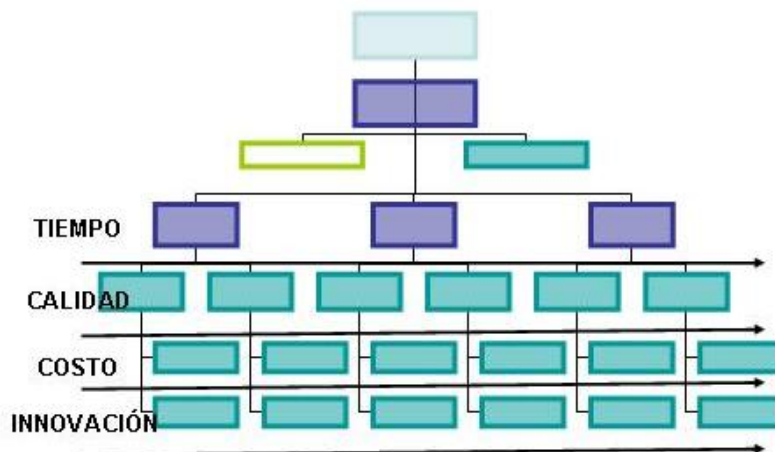
Este flujo vertical de estructuración del trabajo tiene como énfasis el "control, poder y mando"

nunca la creación de valor para clientes. Por este cambio de énfasis, del control poder y mando, hacia la creación de valor para clientes, es que es necesario cambiar el enfoque de ver el funcionamiento de la organización como un flujo horizontal de trabajo, en lugar de la tradicional visión de un flujo vertical del trabajo.

El resultado neto de este enfoque funcional, en que las organizaciones invierten únicamente alrededor de un 10-20% del tiempo de su trabajo típico en agregar valor y el resto del tiempo, es desperdiciado reparando los problemas ocasionados por el enfoque funcional o departamentalizado. Esto resulta en altos costos, pérdidas de tiempo y pobre competitividad en el mercado...



Este funcionamiento horizontal, en el cual se sincroniza el desempeño de todas las áreas o departamentos para lograr crear el valor que buscan los clientes, ya sea en tiempo, costo, innovación, calidad, etc.



En este tipo de funcionamiento, no sólo es necesario que el trabajo se realice en forma sincronizada a través de un flujo continuo que cruza horizontalmente toda la estructura de la organización, lo cual significa “hacer las cosas correctamente”, sino por otro lado, entender que es lo que la estrategia demanda, cuales son las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, para crear realmente el valor que ellos esperan, que es “hacer las cosas correctas”...

De tal forma que las claves son “flujo y sincronización”. El alineamiento horizontal significa:

- Comprender y traducir que es lo que los clientes, empleados, accionistas y la estrategia, demandan como requerimientos de valor y luego garantizar que la cadena de procesos internos (cadena de valor) y externos (cadena de suministro) de la organización, trabaje sincronizadamente a través de un flujo continuo de indicadores, metas e iniciativas eslabonados, para entregar consistentemente (todo el tiempo) dicho valor esperado.

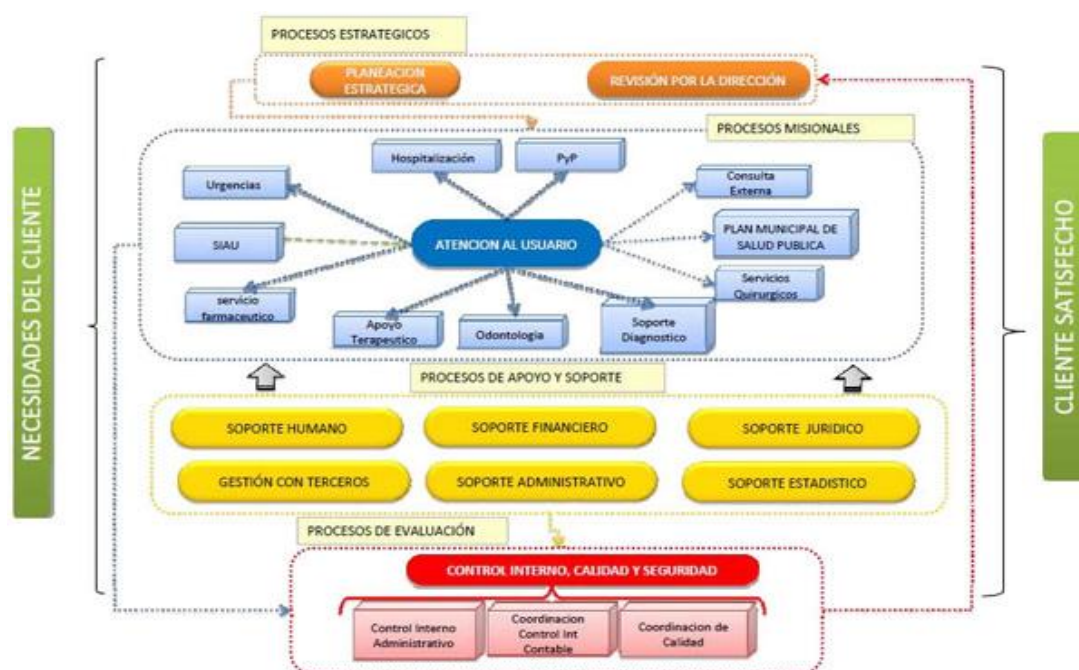
El alineamiento horizontal entonces garantiza por un lado, que la estrategia de la organización (objetivos, metas, indicadores, iniciativas, etc.) y los requerimientos de clientes, empleados y accionistas, sean traducidos a requerimientos de valor, para cada uno de las unidades operativas, procesos y departamentos funcionales, y por otro lado, que dichas estrategias de valor estén sincronizadas entre sí.

El alineamiento horizontal, se puede llevar a todos los niveles de la organización, nivel gerencial (2do nivel), nivel mandos medios (3er nivel),

nivel supervisión (4to nivel), etc., sin embargo, para la implementación adecuada del Tablero de Comando el alineamiento horizontal es crítico y vital para coordinar el trabajo de la cadena de valor, a nivel de procesos ó áreas funcionales, es decir, a nivel gerencial ó 2do nivel organizacional. Por otro lado, en ocasiones y tomando en cuenta el tipo de organización que está implementando su estrategia y alineando su compañía, es necesario sincronizar no sólo a los procesos internos de la organización (cadena de valor) sino también los actores externos claves, tales como los principales proveedores, intermediarios y clientes claves (actores de la cadena de suministro completa). Desde esta perspectiva, hay que sincronizar estrategias, planes, objetivos, metas e incitativas a lo largo y ancho, de la entera Cadena de Suministro, no únicamente la cadena interna de valor.” (Reynoso, op. cit)

La tendencia ha sido que cada departamento y sección trabajen como “feudos” independientes que corrijan sus problemas y aprovechen áreas de innovación, y se sigue pensando que la responsabilidad de lograr la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad, es responsabilidad del área de producción, del vendedor de los servicios, o la persona que atiende en una dependencia del gobierno al ciudadano, es decir de una sola sección o grupos. (Patiño, P. H. 1990 citado por Patiño, P. H. 2012) “Como bien aportó Michael Porter, no compiten las empresas, sino las cadenas o sistemas de valor.” (citado por Reynoso, op. cit.)

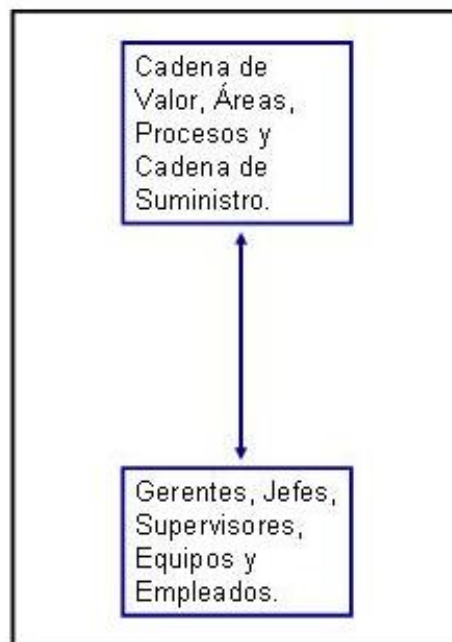
### EJEMPLO HOSPITAL Y SUS PROCESOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA



Vogel, M.H. (2013). Club de Tablero de Comando. Argentina: Obtenido de Internet de <http://www.tablerodecomando.com/#ixzz1v3SLtgqH>, 15 de Enero de 2013.

### ¿Qué es el Alineamiento Vertical ó Despliegue?

Una vez esa sincronización horizontal es conseguida, entonces es posible desplegar rápidamente los Tableros de Comando de cada uno de los procesos ó departamentos funcionales hacia los diferentes empleados de todos los niveles y funciones de la organización, para garantizar que su trabajo diario contribuya al logro de dicha estrategia. Esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia de la organización, nos debe garantizar que la estrategia se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todas las personas, cumpliendo así el principio de que la estrategia para poder ser implementada y conseguida debe ser **“un trabajo de todos, en todas las áreas, de todos los niveles, todos los días”**.



Este proceso de despliegue hace una vinculación causa-efecto entre los objetivos, metas y medios de los gerentes, con los objetivos, metas y medios de los mandos medios y luego, con los objetivos, metas y medios de los empleados, asegurando así que todos sigan una misma dirección y conectando a los gerentes que desarrollan los planes, con los empleados que consiguen las metas.

Cuando la estrategia es desplegada en forma vertical, los empleados de todos los niveles, comprenden cuales no solo cuales son los principales objetivos, metas y medios que la organización busca, sino también su rol para el logro de dichos planes. El principio básico es que para conseguir involucrar a las personas hacia el logro de metas de valor comunes. Necesitamos hacerlos partícipes directos de la estrategia, ya que “la gente únicamente hace aquello que creen que es correcto”.

Es decir que este proceso de alineamiento vertical, sucede luego de que los diferentes procesos de la cadena de valor, están adecuadamente sincronizados a través de los objetivos, metas e iniciativas de cada uno de los procesos y departamentos. Por lo tanto necesitamos bajar rápidamente dicha estrategia funcional hacia los diferentes niveles organizacionales: gerencias, mandos medios y empleados, a través de un proceso de cascada de despliegue causa-efecto de nivel a nivel. Participación

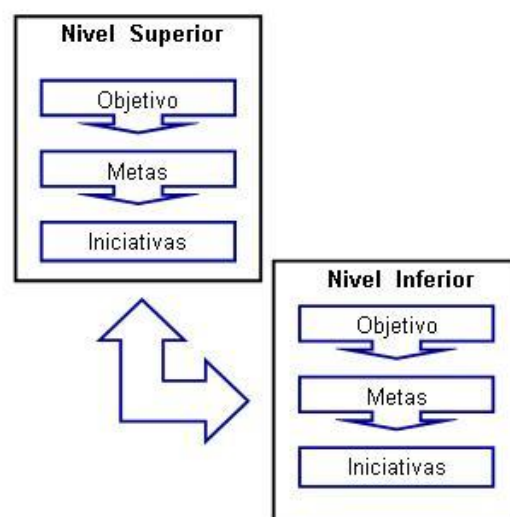
directa de todos los niveles y personas. Este proceso de cascada de vinculación o alineamiento vertical, garantiza: involucramiento a todo nivel, compromiso personal hacia las metas de la organización, vinculación entre las metas de la organización, los departamentos, áreas y personas, proveen guía y dirección al proceso de definición de objetivos y metas a todo nivel y garantiza que existirá un eficiente proceso de optimización del desempeño y contribución personal, de tal forma que el esfuerzo y trabajo de todos, en un efecto sinérgico, consiga alcanzar las metas de la organización.

El cascadeo ó alineamiento vertical, requiere más que simplemente reuniones, talleres, capacitación, memos, eslogan, etc., requiere de un verdadero proceso de vinculación del trabajo de cada uno, hacia la estrategia, a lo cual se le conoce en los procesos de planeación de empresas japonesas con el nombre de "catchball" ó en español "agarra la pelota".

Este proceso de alineamiento vertical ó catchball, más allá de un simple proceso de comunicación de la estrategia y la visión de la organización, significa la participación en la elaboración de los planes, de la gente que ejecutará los mismos, a través de: comunicación en doble vía, negociación, acuerdos y documentación entre gerentes, mandos medios y empleados, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento, compromiso personal y planeación de arriba hacia abajo y viceversa....

El proceso de eslabonamientos de objetivos, metas e iniciativas, es a través de una "cascada de alineamiento", la cual permite conectar a todos los empleados, con la estrategia de alto nivel. En este proceso de cascadeo, los objetivos, metas e iniciativas de un nivel superior, se convierte en dirección (el qué) del nivel inferior, para que este nivel desarrolle sus propios objetivos, metas e iniciativas (el cómo) para apoyar el logro de los objetivos y metas del nivel superior, y así sucesivamente, hasta estar desplegado el proceso al nivel de equipos y personas. Este proceso de cascada, se refiere al desarrollo de definición y vinculación causa-efecto de la estrategia a todo nivel de la organización.

### CASCADA DE ALINEAMIENTO



El “test” último de la eficiencia del despliegue de la estrategia, es cuando el trabajo, el desempeño, las acciones y los comportamientos (competencias) de los empleados estén claramente vinculados con el logro de la visión y cuando los objetivos estratégicos del negocio y cuando las decisiones de todos los empleados, de todos los niveles, todos los días apoyan el logro de la estrategia.

“El alineamiento no es un evento de un solo tiempo en la vida de la organización. En la fase del proyecto inicial para implantar un programa integral organizacional de Tablero de Mando Integrado, el negocio y las unidades estratégicas de soporte son alineadas al nivel de la estrategia corporativa. Esto fija el estado para lograr las sinergias de ejecución que provienen de crear una organización alineada. Sin embargo, ya que el cambio es constante –en cada industria, entre competidores, en los ambientes macroeconómico y regulatorio, en tecnología y entre clientes y empleados- las estrategias y su implantación deben constantemente desenvueltas. En un momento dado, una organización alineada puede transformarse en desalineada. La segunda ley de la termodinámica nos enseña que la entropía (desorden) constantemente se incrementa. Nueva energía debe constantemente ser bombeada hacia el sistema si es que se desea mantenerlo alineado y coherente. En el contexto organizacional, una vez que la alineación fue conseguida, las compañías necesitan disciplina, procesos repetitivos para mantenerla y sostenerla. (Kaplan y Norton, 2005 Julio – Agosto)

Los referidos autores puntualizan ocho niveles que se entiende en corporaciones grandes debe cubrir una alineación efectiva, desde el más alto nivel, por ejemplo de una estrategia internacional, hasta las áreas de soporte como Recursos Humanos, Tecnologías de Información, etc., en cada localidad específica, como puede ser cada planta en un país determinado:

1. “Propuesta del Valor Corporativo: La oficina corporativa define la propuesta del valor corporativo que ayuda a las estrategias en todos los niveles de organización.
2. Alineamiento de Consejo de Administración: El Consejo de la corporación revisa, aprueba y monitorea la estrategia corporativa para asegurar que sirve a los intereses de los accionistas.
3. Oficina corporativa hacia unidades de soporte corporativo: La estrategia corporativa dentro de aquellas políticas, tales como procesos estandarizados, administración de riesgos y prácticas de compartir recursos, que serán administradas por las unidades de soporte corporativo.
4. Oficina corporativa hacia Unidades de Negocio: Las prioridades en la estrategia corporativa son cascadeadas en las estrategias de las unidades de negocio (EUN).



5. Unidades de negocio hacia Unidades de soporte de negocio: Las prioridades estratégicas de las unidades de negocio son incorporadas a las estrategias de las unidades de soporte funcional.
6. Unidades de negocio a clientes: Las prioridades de la propuesta de valor al cliente son comunicadas a los clientes meta.
7. Unidades de negocio hacia Socios externos: Las prioridades para proveedores, terceros de servicio ("outsources") y otros socios externos son reflejadas en las estrategias de las unidades de negocio.
8. Unidades de soporte de negocio hacia Unidades de soporte corporativas: Las estrategias locales de las unidades de soporte de negocios reflejan las prioridades de las unidades de soporte corporativo." (Kaplan y Norton, 2005 Julio, op. cit.)

La clave para desarrollar el proceso de alineamiento horizontal y vertical es la definición de mediciones del desempeño de todo tipo: cuantitativas, cualitativas, de resultado e impulsoras de resultados, financieras y no-financieras, etc. y por ellos es que uno de los elementos críticos de la Excelencia Organizacional lo constituye el Tablero de Comando, sistema de planeación estratégica y medición del desempeño, que es utilizado por diversas organizaciones de categoría mundial. La negociación, acuerdos, involucramiento y participación directa de todos los actores, son factores importantes tanto para el alineamiento horizontal, como para el vertical, permitiendo una comunicación y coordinación tanto multifuncional, como multinivel.

La polémica entre organización funcional o por procesos, tiene ya muchos años de historia, desde el propio nacimiento de la administración científica y de la estructura organizacional, impulsada por personajes tales como: Adam Smith, Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Gantt, Henry Ford y otros, sin embargo, cada vez más con el uso del Tablero de Comando y principalmente con el proceso de Alineamiento Horizontal, esta polémica empieza a desaparecer. El fondo de esta polémica entre estructura funcional y por procesos, entre cascadeo y alineamiento horizontal, es simplemente un diferente enfoque de ver el negocio, creencia ó paradigma. (Reynoso, 2004, op. cit.)

#### **I.4 LAS CUATRO NIVELES O PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO**

Si bien el primer paso o etapa formal en el TMI es el de diagnóstico organizacional, es conveniente señalar que es aquí, en donde no hay mayor aportación del TMI en cuanto a la objetividad de los resultados,

tampoco se propone un proceso moderno y exitoso, conforme a los avances en enfoques tales como gestión de la calidad y enfoque de competencias. Por ello, es conveniente repasar las características de un modelo integral, que no solo haga uso de la técnica de "Foda cuantificable". Un proceso de evaluación estratégico de diagnóstico debería incluir las siguientes características:

- a) se debe analizar un área estratégicamente e integralmente (Foda cuantificado que aporta una fotografía),
- b) el punto de partida en la calidad, productividad y mejora continua es la evaluación de cumplimiento con base a parámetros de evaluación del usuario interno – externo (brechas que se obtuvo por primera vez por un catálogo de productos y servicios esperados por usuarios externo – internos),
- c) investigar todas las causas, su interacción, clasificación, depuración hasta llegar a las causas raíz,
- d) estudiar los efectos negativos de incumplimiento y los costos de no calidad, incluyendo su repercusión económica que siempre llega a usuarios externos, como mencionan autores tales como Taguchi y Ouchi, y
- e) si bien un buen diagnóstico implica (como la literatura lo señala), llevar más del 50% de los problemas resueltos, no es completo, sin la visión pro positiva de contar con los proyectos de mejora en calidad, productividad y competitividad, que incluyan hasta, estudios de costo – beneficio proyectados.

Con esta información y como en cualquier esquema exitoso de planeación estratégica, antes de pensar en el diseño de estrategias y objetivos a largo plazos, el proceso de TMI identifica en el Mapa Estratégico que contiene a los primeros, cuatro niveles.

Sin lugar a dudas en la propuesta de ellos por parte de Kaplan y Norton, explícitamente tomaron en consideración las aportaciones de los enfoques de administración por calidad, tanto de la escuela americana como de la japonesa y en particular las bases que propusieron sus autores clásicos como Ishikawa, Deming, Crosby y Juran. Sin querer ser exhaustivos en identificar los fundamentos de estas cuatro dimensiones estratégicas, se tiene la firme convicción que enunciados de manera breve, ellos fueron:

1.- Ishikawa escribió "la calidad comienza con educación y capacitación a todos los niveles de la organización".



2.- Deming enfatizó que la calidad se construye “durante los procesos de trabajo”, por lo que deberían documentarse, estandarizarse y mejorarse.

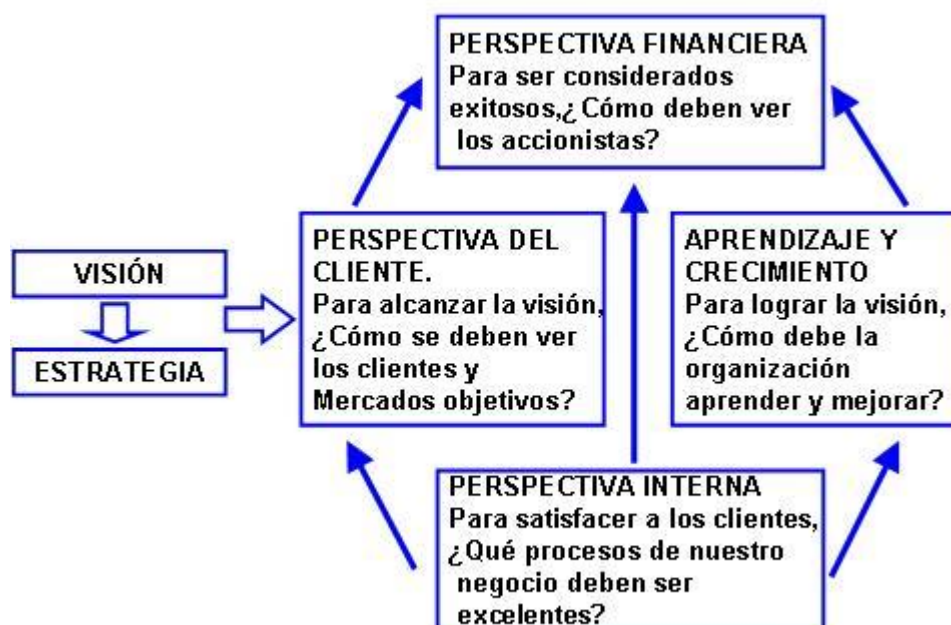
3.- El acuerdo desde la gran etapa de revolución por calidad se partió de la premisa tan ya comprobada de que la calidad la define el cliente y es él quien la define.

4.- Hay ya desde el movimiento que explotó en los 80's. evidencia que apoya el marco conceptual, de que los resultados financieros son, un producto del trabajo con calidad, mayor productividad y mejor competitividad.

Estos son así, las relaciones de interdependencia y afectación que tienen los cuatro componentes y que se manifiestan en una propuesta de iguales niveles en los diagramas de Mapas Estratégicos. Se constituyó así, una visión, integral, balanceada y estratégica.

**“Integral.** Permite ver a una empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupadas en cuatro perspectivas básicas: Financiera (accionistas), Clientes, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento (Vogel, H., 2004). Si son suficientes o no estas cuatro perspectivas, depende del tipo de empresa, las circunstancias y las unidades estratégicas de negocio, entre otras (Pérez, C., 2003).

#### DIMENSIONES DEL BALANCED SCORECARD



Pérez, C. Los Indicadores de Gestión, Soporte & CIA, LTDA, 2003, pág. 10.

**Balanceada.** En el pasado, el aspecto financiero era uno de los

indicadores más importantes, y hasta quizá el único que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una empresa, en la actualidad, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir la gerencia debe tener en cuenta no solamente los indicadores financieros (que da cuenta sobre lo que ya pasó y que nos dice nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, sobre la calidad en los procesos para generar un bien o prestar un servicio), sino también los indicadores no financieros de entrada, proceso y resultado, especialmente de los intangibles, que un contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa y/o institución.

**Estratégica.** El Balanced Scorecard permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa – efecto, facilitando a los Directivos de una organización, comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas y en forma consensuada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa, sino que, haciendo que todos conozcan de que modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa." (Vogel, op cit).

Las estrategias deben relacionarse y reforzarse entre sí para el logro de los objetivos estratégicos, para ello el BSC plantea el diseño de un mapa estratégico que exprese como cada estrategia aporta valor. Las estrategias deben ser medibles en sus avances, por ello el BSC exige la construcción de los indicadores que permitan medir el grado de ejecución o logro de cada estrategia. Estos indicadores deben ser concretos en mostrar el desempeño y mejora continua, por ello se deben comparar con una meta a definir. Metas desafiantes pero a la vez realizables.

El BSC es sólo eso, una herramienta que permite llevar las conclusiones del análisis estratégico, de las estrategias diseñadas para el logro de objetivos organizacionales, hacia un plano concreto, midiendo su eficacia, su validez y su operatividad (Consultora GERENS, op cit).

Entre las necesidades de gestión a las que da respuesta el BSC, se incluyen las siguientes:

- **Integrar los indicadores cuantitativos y cualitativos**, eliminando las duplicaciones y asegurando que el conjunto de indicadores de la actividad son homogéneos y fiables.
- **Proporcionar información concisa, fiable y a tiempo, a un menor costo.** Utiliza una fuente única de datos, lo que garantiza la fiabilidad de la información que se obtiene y elimina la necesidad de conciliaciones.

- **Proporcionar y homogeneizar los indicadores de la empresa como negocio y los de la actividad de la empresa.** En el BSC se concatenan los resultados de la actividad de la empresa – incorporando los efectos de las acciones de mejora – con los resultados de la empresa como negocio. Esto permite evaluar el avance en el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo (Berriozabal, I., Garmendia, N. y Quiñones, V., 2003)

### PERSPECTIVAS DEL BSC SEGÚN ORGANIZACIÓN

Coppa, A. F. (2004)

ORGANIZACIONES LUCRATIVAS	ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
<p>Misión – Visión empresarial.</p> <p>↑</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>↑</p> <p>Perspectivas base:</p> <p><b>Financiera:</b> se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos y manejo de activos.</p> <p><b>Clientes:</b> se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al cliente, para tener una creciente participación en el mercado.</p> <p><b>Procesos internos:</b> se orienta a trabajar estrategias para mejorar la cadena de valor empresarial, mejorando continuamente las operaciones empresariales, que permitan innovaciones en el ciclo de los productos y mejoras en los servicios post venta.</p> <p><b>Crecimiento y aprendizaje:</b> se refiere a estrategias para mejorar la calificación de las personas, para optimizar y mejorar las relaciones entre las personas, mejorando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas.</p> <p>↑</p> <p>Indicadores que midan el logro de las estrategias.</p> <p>↑</p> <p>Metas para cada indicador.</p> <p>↑</p>	<p>Misión – Visión institucional.</p> <p>↑</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>↑</p> <p>Perspectivas base:</p> <p><b>Ciudadanos /Clientes:</b> desarrolla estrategias para un mejor servicio a los ciudadanos o receptores de los servicios de las entidades públicas o no lucrativas. Se busca también la participación ciudadana en las decisiones.</p> <p><b>Financiera:</b> desarrolla estrategias de optimización de los recursos públicos, donaciones o de recursos vía deuda. Es la clave la eficiencia del gasto.</p> <p><b>Procesos internos:</b> estrategias para mejorar los tiempos de entrega de los servicios y lograr que los usuarios tengan una mejor calidad de atención.</p> <p><b>Crecimiento y aprendizaje:</b> estrategias de mejora de las redes de información y transparencia a los usuarios, del desarrollo creciente de los recursos humanos y una estructura organizativa bastante flexible.</p> <p>Indicadores que midan el logro de las estrategias.</p> <p>↑</p> <p>Metas para cada indicador.</p> <p>↑</p> <p>Acciones a seguir para el logro de las metas (corto plazo – largo plazo). Con</p>

Acciones o iniciativas a seguir para el logro de de las metas (corto plazo – largo plazo), con responsables.	responsables.
--	---------------

*Fuente: Kaplan y Norton citado por Consultora GERENS, 2004.*

Como se observa en la tabla, en el caso de organizaciones lucrativas las estrategias nos llevan hacia los resultados financieros del negocio, es decir el logro de mayores ingresos, resultados operativos y finalmente rentabilidad. El logro de éxitos financieros, refleja el alcance de los objetivos estratégicos, porque su impacto en el negocio ha sido positivo, asimismo permite trasladar estos beneficios a todas las áreas del negocio permitiendo una continua mejora de las demás perspectivas y el alcance de la misión y visión empresarial. En el caso de organizaciones no lucrativas, las estrategias diversas deben reflejarse en resultados de mejor satisfacción de los usuarios o clientes, por lo general de los ciudadanos que reciben el servicio de la entidad no lucrativa o pública. También debe garantizarse la satisfacción de los ciudadanos aportantes, sea que pagan sus impuestos, o dan donaciones o sienten la carga financiera de la entidad. El logro de la perspectiva ciudadana asegura el logro de los objetivos estratégicos y por ende la visión y misión organizacional.

En ambos casos se deben diseñar indicadores que reflejen el alcance o desarrollo de las estrategias planteadas, para monitorear el avance respectivo. Cada indicador debe tener una meta y acciones que busquen alcanzar esa meta, las mismas que pueden desarrollarse a corto y largo plazo.

Es importante considerar que los indicadores debe ser alcanzables y medibles, relevantes en cuanto al logro de la estrategia y que sean la menor cantidad posible, para facilitar el proceso de monitoreo (Copa, A. F., 2004).

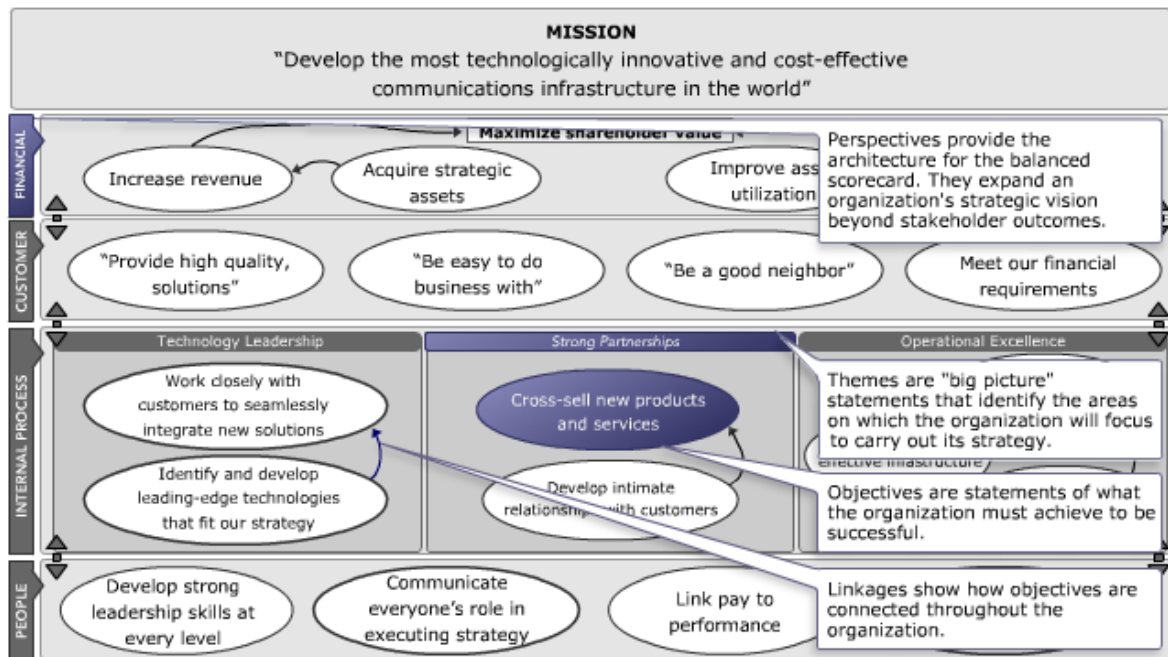
## **I.5 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO (DIAGRAMA): OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SU INTERDEPENDENCIA**

En el diagrama que a continuación se presenta, se puede observar un Mapa Estratégico (en Inglés con toda premeditación), con objeto de que el lector en “frio” analice la forma y no el fondo. Así, vea sus cuatro niveles, las formas redondas y sus interrelaciones.

A partir de ello, se analizará paso a paso las consideraciones para obtener un borrador, los cuidados en cada paso y las sugerencias que nos da

tanto la bibliografía especializada, como la experiencia acumulada que ponemos a su consideración.

¿Qué puede observar y deducir o suponer? (Con toda intención se puso en Inglés con objeto de dirigir su atención y análisis no al contenido textual, sino al de diseño:



Ayudemos un poco a dirigir las deducciones que puede hacer.

¿Cuántos niveles observa?

¿Qué implica la subordinación que existe en ellos?

¿Qué significará las flechas que unen a los ovalos?

Pasemos a introducir el procedimiento general para el diseño y construcción de las partes de la gran estrategia y su diagrama en forma de Mapa Estratégico:

"Los cuatro pasos para construir un mapa estratégico son:

- Listar perspectivas
- Definir tema
- Crear objetivos
- Construir relaciones ...

La mayoría de las estrategias pueden ser representadas en tres a cinco temas... Los objetivos son enunciados pequeños de acción que comunican lo que la organización debe hacer para lograr las metas estratégicas... Antes de agregar sus objetivos a su mapa estratégico, incorpore relaciones causas – efecto... Las mediciones comunes son:



- Números Absolutos
- Índices
- Ranqueos
- Calificaciones
- Porcentajes

En los 18 a 25 objetivos del Mapa Estratégico, con promedio de 1.5 por objetivo. (48)

Medidas de resultados (outcomes") y de dirección (lead").

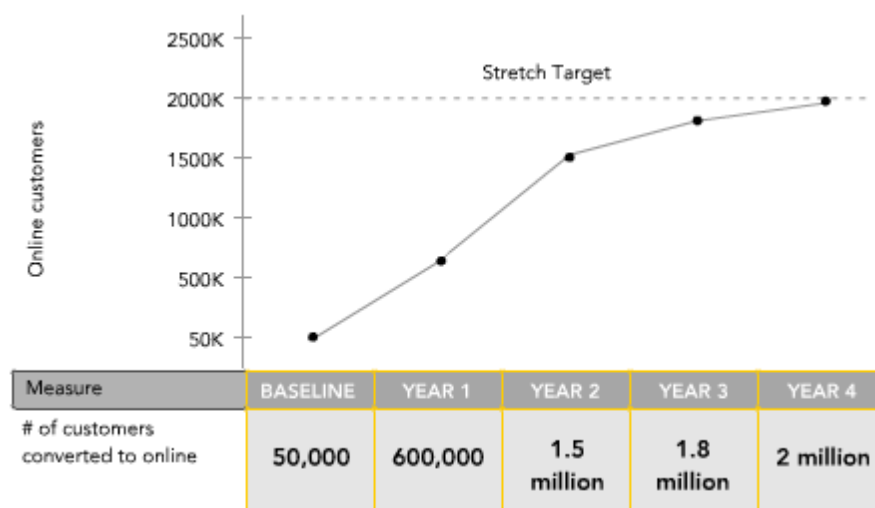
Hasta aquí es bien conveniente recordar algunos de los principios sobre la administración y relativa a planeación – control. Es un binomio inseparable ya que la planeación o planificación por ella misma no garantiza el logro de resultados. Es la proyección esperada, su constante evaluación y en su caso mejora de desviaciones lo que permite que ejecutivos, mandos medios y cada persona direccionen y asegure que el trabajo diario va hacia donde es "estratégicamente" conveniente. Esto nos lleva a algo muy interesante: inmediatamente que se establecen los objetivos estratégicos generales, específicos y en su caso las metas para llegar a ellos, es cuando debemos diseñar el proceso de evaluación y seguimiento, a partir de la proyección gradual de mejoras, o como lo conocemos los Psicólogos, de las "aproximaciones sucesivas" previstas.

Ello es válido en capacitación al momento de diseño de objetivos e instrumentos de evaluación y seguimiento de aprendizaje, como en el cambio de la organización producto de nuevas modalidades de gestión. De hecho, ellas en última instancia son cambios vía aprendizajes nuevos y competencias hacia clientes y usuarios.

Veamos un ejemplo gráfico de esta relación planeación (objetivos e indicadores), variable tiempo y trayectorias de éxito esperado:

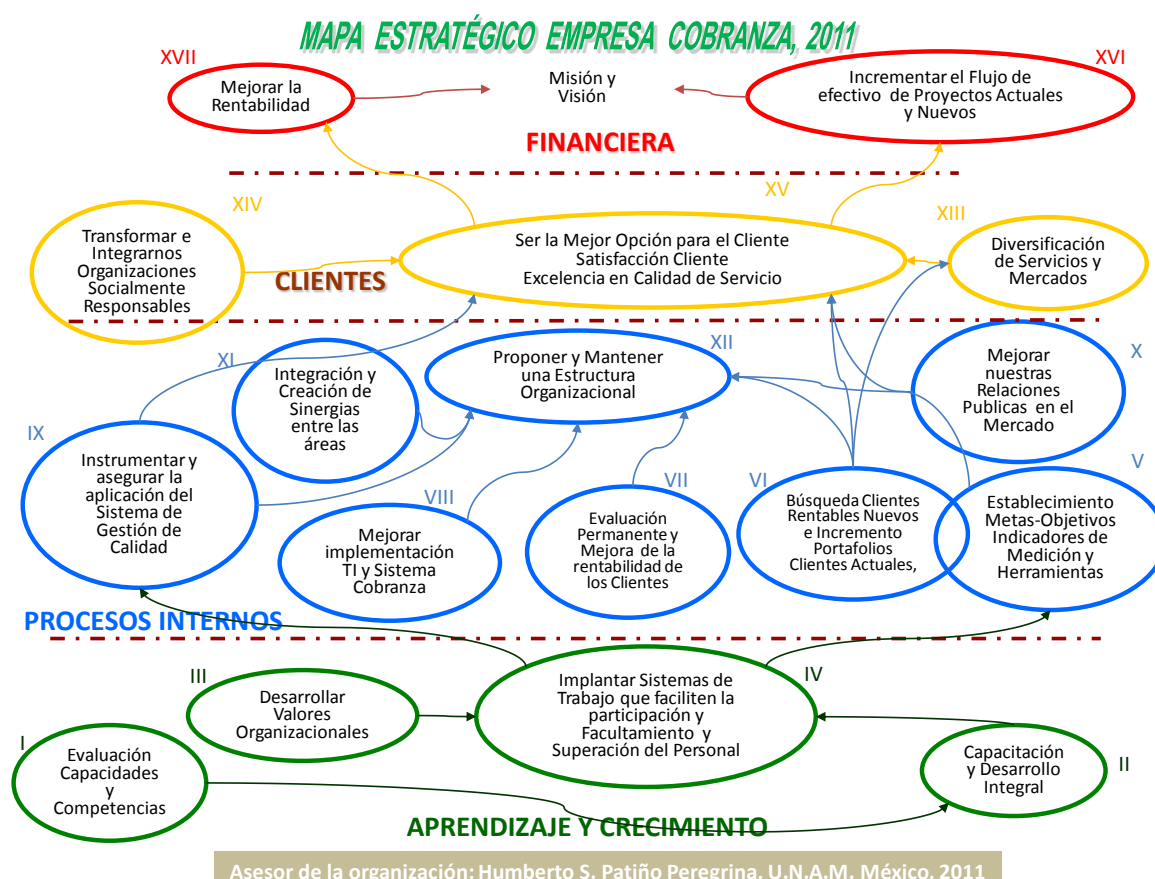
"Establecer su meta a largo- plazo, o "meta estrecha" ("stretch target"), para donde usted quiere que este su organización en un término de horizonte a largo plazo, usualmente de 3 – 5 años." 55 y Agregan que de ahí derivamos los de mediano y corto plazos.





(Balanced Scorecard, 2008 op. cit. págs. 32, 33, 34, 45)

Ahora ya está usted preparado para presentarle ejemplos reales de Mapas Estratégicos en organizaciones mexicanas:

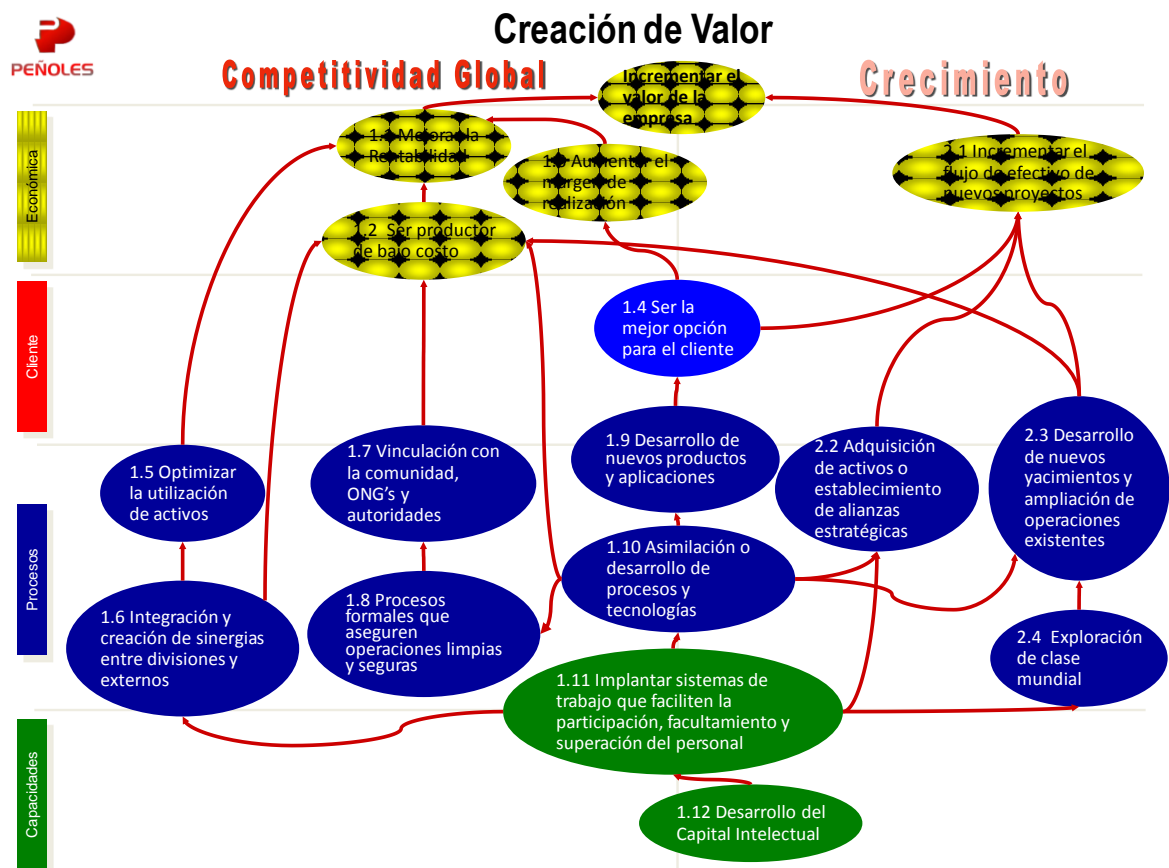


Uno de los aspectos que no había sido aclarado por los autores de este modelo y tecnología de TMI, es que en las organizaciones pueden existir Mapas Estratégicos con niveles de generalidad diferentes, en donde claro



está, los más específicos provienen a su vez, de uno más global y donde esos globales, hayan sido derivados de otro de mayor nivel de generalidad. "Mapas estratégicos de alto nivel, que representan la "gran foto", deben ser cascadeados a niveles más bajos de detalle si es que ellos van a ser significativos para los empleados. Cada individuo debe ser capaz de ver como sus acciones de él o ella afectan a estrategia organizacional." (Kaplan y Norton, Julio 2005, op. cit.)

Hecha esta aclaración, pasemos a otro ejemplo de una empresa también líder en su rama económica y de clase mundial, productora de plata:



### TRABAJO 3 DE RESUMEN

¿Cuáles son las semejanzas y diferencias en el diseño de la estrategia de las dos compañías?

Las segundas ¿a que las puede atribuir?

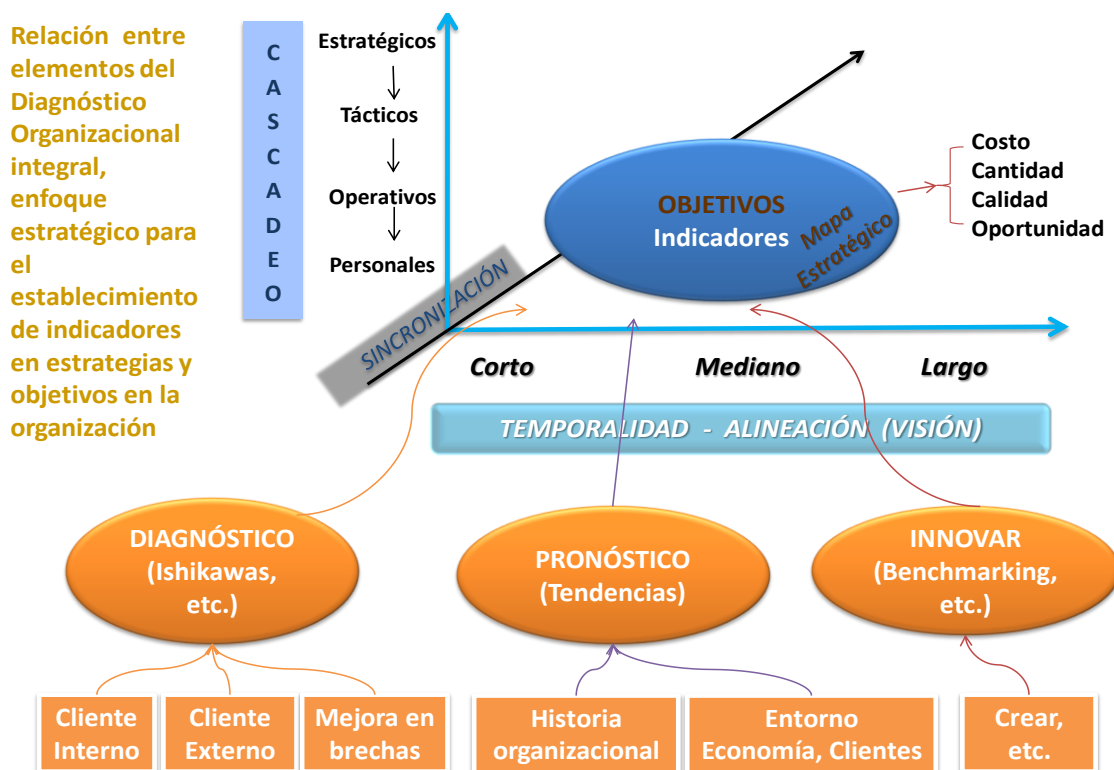
¿Cuáles son las ventajas y beneficios de contar con una herramienta de esta naturaleza para ejecutivos y el propio personal?

### I.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS A CONSIDERAR EN SU DERIVACIÓN INTEGRAL

En esta parte no se profundizará mucho en el tema de objetivos, ya que se tiene como requisito previo del lector, el conocimiento y experiencia de ya haber redactado objetivos. Solo se hará una serie de señalamientos críticos, para vincularlos a la luz de la metodología del TMI.

En primer lugar, téngase una sencilla y breve forma de conceptualizar un objetivo: *“Expresión que prescribe un resultado a lograr con sus respectivas cuantificaciones (cantidad – calidad – costo – oportunidad) que indican los niveles esperados conforme a necesidades y expectativas de usuarios – clientes internos y externos.”*

Se ha elaborado un diagrama que se presenta a continuación, en el cual se contemplan diversos ejes, sobre aspectos temporales, niveles organizacionales, etc., que sería muy conveniente descubrir a través del siguiente trabajo individual a realizar y que incorpora los nuevos conceptos que aprendió en otra sección relativos a la integración vertical, horizontal, la perspectiva estratégica de futuro remoto (no inmediato), y los insumos provenientes del diagnóstico integral que revisamos en otra sección:



Diseño propio: Humberto S. Patiño Peregrina, U.N.A.M., Facultad de Psicología, México, 2012

## I.7 INDICADORES DE MEDICIÓN

“Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad

Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

### ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE GESTIÓN?

Expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de toda una organización o de una de sus partes., cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control...Pueden ser:

- Razones
- Porcentajes
- Promedio (Media, mediana y moda).
- Índices (número que se toma como base 100%)



Cuellar, D. y Toro, G. (2008) mejorado de Pérez, C. 2003)

“Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.” (Pérez, C. 2003)

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre la situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

### Beneficios derivados de indicadores de gestión.

### BENEFICIOS DERIVADOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Entre los diversos beneficios que pueden proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:



*Satisfacción del cliente.*

*Benchmarking.*



*Monitoreo del proceso.*

*Gerencia del cambio.*

- **Satisfacción del cliente.**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso.** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking.** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio.** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### Características de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad.** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación.** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN



Pérez, C., Los Indicadores de Gestión, Soporte & CIA LTDA, 2003

- Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo.** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios.** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y deben proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad.** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad.** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plano o camino a seguir para lograr la misión.



## Elementos de los indicadores de gestión.

Para la construcción de indicadores son considerados los siguientes elementos:

### ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- Definición
- Objetivo
- Valores de referencia
- Responsabilidad
- Puntos de medición
- Periodicidad
- Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones

- **La definición.** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- **El objetivo.** El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). el objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.
- **Los valores de referencia.** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Existen los siguientes valores de referencia:

#### VALORES DE REFERENCIA:



Valor histórico



Valor estándar



Valor teórico

Pérez, C., Los Indicadores de Gestión, Saporiti & CIA LTDA, 2003



Valor de  
requerimiento  
de los usuarios



Valor de la  
competencia



Valor por  
política  
corporativa

- Valor histórico:
  - ⇒ Muestra cómo ha sido la tendencia a través del tiempo.
  - ⇒ Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
  - ⇒ El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
  - ⇒ El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.
- Valor estándar: El estándar señala el potencial de un sistema determinado.
- Valor teórico:
  - ⇒ También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
  - ⇒ El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
- Valor de requerimiento de los usuarios: Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.
- Valor de la competencia: Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con que rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.
- Valor por política corporativa:
  - ⇒ A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.
  - ⇒ No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.
- Determinación de valores por consenso: Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias

acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- **La responsabilidad.** Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- **Los puntos de medición.** Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.
- **La periodicidad.** Define el periodo de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
- **El sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones.** El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lectura, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

Un reporte para tomar mediciones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

### Selección de indicadores.

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Algunos de los indicadores que son monitoreados en una empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada a un momento específico, debido a que apoyan la

### DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

TIPO	REVISIÓN	ENFOQUE	PROPÓSITO
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización.	Largo plazo (Anuales).	Alcances de la Visión y la Misión.
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales.	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales).	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización.
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipo, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (semanales, diarias, horas).	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Pérez, C. Los Indicadores de Gestión, Sopore & CIA, LTDA, 2003, pág. 6.

solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización, tienen un inicio y un fin bien establecidos.

Cuando el proyecto termina, el objetivo se alcanza o el problema ha sido resuelto, el indicador puede dejar de ser relevante y por tanto no es justificable su monitoreo continuo (o se convierte en un indicador indispensable para la organización). De esta manera, el control se centra sólo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención continua.

- **Proceso.** Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado un verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica de cuatro (4) preguntas básicas:

- ⇒ ¿Es fácil de medir?
- ⇒ ¿Se mide rápidamente?
- ⇒ ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ⇒ ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya está definido el indicador apropiado. Claro que requiere de un poco de tiempo evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativa o negativamente, la respuesta está asegurada.

*(Ejemplos de García, P., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L. y Oyola, L. 2003)*

■ **Por Forma.**

TÍTULO	DEFINICIÓN	FORMA
% de clientes satisfechos con el servicio de comida rápida.	$\frac{\text{No. de entrevistados satisfechos con el servicio de comida rápida.}}{100} \times 100$	Expresión porcentual
Consumo de combustible por entrega.	$\frac{\text{Combustible gastado}}{\text{No. de entrega en un periodo}}$	Relación entre dos factores distintos
Variación de ventas.	$\frac{\text{Ventas por año}}{100} \times 100 -$	Tasa de variación

	Ventas del año anterior	
--	-------------------------	--

- Por Estructura.

ESTRUCTURA	INDICADOR
Accesibilidad geográfica.	⇒ Distancia ⇒ Duración del viaje de acuerdo al medio de transporte.
Disponibilidad de aulas.	⇒ No. de aulas / No. de alumnos matriculados.

- Por Proceso.

RECURSOS	INDICADOR
Equipo de vacunación	⇒ No. de dosis aplicada según 1,2,3 dosis.
Atención prenatal.	⇒ No. de gestantes que reciben atención prenatal.

TIEMPO POR ACTIVIDAD	INDICADOR
Control de crecimiento infantil.	⇒ 10 minutos
Atención de partos.	⇒ 240 minutos

- **Productividad:** es el número de actividades realizadas por unidad de recurso disponible por unidad de tiempo.
- **Rendimiento:** es el número de actividades realizadas por unidad de recurso utilizado.

El rendimiento es semejante a la productividad, pero en la productividad se compara con el recurso disponible, en el rendimiento se compara con el recurso utilizado. Por ello mismo, cuando la utilización de un recurso es 100% el rendimiento coincide con la productividad.

PRODUCTIVIDAD	INDICADOR
Actividades sobre horas de trabajo contratadas.	⇒ No. de controles prenatales.  ⇒ No. de horas de trabajo del trabajador de salud.



- **Intensidad de uso:** es el número promedio de los servicios recibidos en un periodo de tiempo. Se calcula dividiendo el número de unidades de servicios (o actividades) por el número de usuarios de los mismos.

SERVICIO PRESTADO	INDICADOR (1 AÑO)
Consulta Externa	$\frac{\text{No. de consultas}}{\text{No. de consultantes}}$

**Extensión de uso:** es la proporción de la población que usa un servicio determinado en un periodo de tiempo.

SERVICIO PRESTADO	INDICADOR (1 AÑO)
Centro de Salud	⇒ No. de personas atendidas (usuarios) ⇒ Población de referencia.

- **Utilización:** es la relación entre el recurso utilizado y el recurso disponible para una actividad o por un servicio por unidad de tiempo.

RECURSO	INDICADOR
% de ocupación.	$\frac{\text{No. de días de camas ocupadas.}}{\text{No. de días de camas disponibles.}} \times 100\%$

- Por Resultados.

- **Cobertura:** es la proporción de personas con necesidades de servicios de salud que reciben atención para tales necesidades. Se determina la tasa de cobertura dividiendo el número de personas que hacen uso de un determinado servicio, por el número de personas que tienen esas necesidades.

SERVICIO	INDICADOR
Vacunación	$\frac{\text{No. de niños vacunados}}{\text{No. de niños susceptibles.}} \times 100$

- **Eficacia:** el logro del objetivo del servicio sobre los usuarios del mismo.

SERVICIO	INDICADOR
Atención de quejas.	$\frac{\text{No. de quejas atendidas}}{\text{No. de quejas recibidas}} \times 100$

- **Eficiencia:** de un programa o servicio y los gastos correspondientes en recursos e insumos.

SERVICIO	INDICADOR
Programa de capacitación.	Costo del programa de capacitación
	No. de trabajadores capacitados

- Alternativos.

Existen numerosos indicadores, que se pueden utilizar para la medición de diferentes aspectos de desempeño. A continuación ejemplos:

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Regularidad de la supervisión.	No. de plantas supervisadas durante “n” meses pasados x 100
	No. total de unidades

- e impactos.

- **Efectividad:** se define como el resultado de las acciones sobre la población objeto de los mismos. La efectividad a veces se calcula por la diferencia de tasa de años diferentes o con el porcentaje reducido por los años.

Por ejemplo:

$$\frac{\text{MI 1985} - \text{MI 1990}}{\text{MI 1985}} \times 100 = \frac{95 - 85}{95} \times 100 = 10.5\%$$

Otro de los aspectos novedosos que propone uno de los fundadores y autores de TMI (Kaplan, 2005), es el de inclusive llevar mediciones sobre los clientes que son lucrativos y no lucrativos, con lo que se adiciona un punto concreto y de utilidad práctica en este modelo. “No es nuevo que incrementar la base de clientes no necesariamente se traslada esto en mayor lucro. De hecho, en muchas compañías, la cuestión de expandir el número de clientes – y encontrar nuevas formas de deleitarlos- se traduce en reducción de utilidad. ¿Qué pueden hacer las compañías para prevenir esta práctica auto inducida? Simple: incorporar métricas de lucro por clientes dentro de TMI. Por aplicar los principios de costo basado en actividad y dirección de tiempo (una nueva variación de la metodología de contabilidad de Kaplan), las compañías pueden más rápidamente identificar relaciones no lucrativas con clientes. El TMI les puede ayudar a tomar acciones correctivas y mejorar la alineación interna y procesos a clientes hacia finalmente las últimas metas financieras de la organización”.

## CANTIDAD DE INDICADORES

- “Por nuestra experiencia cada ejecutivo tiene 15 a 25 Indicadores.”
- **Un objetivo puede no tener un solo indicador (Kpi).**
- “...si se usan 40, 50 o más indicadores no se está pensando en lo más importante de la estrategia.”

Voguel (2010).

Cuellar, D. y Toro G. (2008)

Otra acotación puntual que se debe tomar en consideración, producto de la experiencia de la metodología de TMI en Indicadores, aplicada a universidades (Universidad Pontificia de Cartagena, 2009): “Es importante destacar que los umbrales mínimos tienen en cuenta en muchos casos, que los indicadores no deben mostrar necesariamente una mejora respecto al año anterior para considerar que comienzan a cumplirse; en este sentido somos conscientes de que, en ocasiones, incluso un mantenimiento o una ligera reducción en los resultados alcanzados en el pasado, en función de diversas circunstancias, pueden no considerarse necesariamente como datos totalmente negativos. Por otra parte, como umbrales máximos se han elegido, por lo general, cotas de mejora que los resultados de estos años nos muestran que son posibles de alcanzar.”

## Índices de Productividad como Indicadores

Otro avance significativo fue el de pasar de nombrar, citar y usar a los “indicadores de medición” como único o al menos el principal tipo de referentes, en los procedimientos de medición, evaluación y control de la gestión empresarial e institucional. Algunos de nosotros y dentro de éstos, difundíamos y empleábamos en nuestro quehacer profesional como directivos, consultores y docentes un tipo específico de ellos, los índices de productividad, basados en el concepto de productividad de la O.I.T. (alguno de los productos y resultados entre alguno de los insumos o recursos como financiero, material, etc. en una relación de cocientes o división a nivel región, nación, organización, planta, departamento o puesto).

Pues es después de los años, que se amplían a los índices en general, como referentes en TMI. En palabras de uno de los autores, justifica así su empleo y menciona algunos ejemplos: “Idealmente, una organización debería tener solo unas pocas medidas clave para determinar el

rendimiento de los objetivos estratégicos. Pero en algunas ocasiones esto no es posible. El alcance en los objetivos estratégicos puede ser dirigido por un número diferente de factores críticos de éxito (FCE), cada uno de los cuales es importante para medir el éxito... Un índice mide, como el nombre lo implica, componentes múltiples de combinación en una medida única. Vemos y usamos índices cada día – Promedio Industrial Down Jones, Índice de Precios del Consumidor... índice de nivel de terrorismo por mencionar solo algunos." (Coffey, J. 2005)

**Tabla 3.** Descripción del "Índice de Ejecución de Presupuestaria"

Perspectiva	1. Financiera
Meta	1.1. Optimizar la ejecución del presupuesto asignado para las ESE.
Actividad o tarea:	1.1.1. Entregar recursos mensuales a ESE
Indicador de resultado	"Índice de Ejecución de Presupuesto"
Descripción del indicador:	Para poder obtener el índice de ejecución de presupuestos, se debe conocer el presupuesto asignado para las ESE, el que está referido a dotaciones, capacitación y sobre tiempo. Luego se calcula los costos en dotaciones, capacitaciones y sobretiempo que se incurrieron en el mes (t), los cuales son obtenidos del Informe de Gestión del Departamento. La meta está fijada a menos del 98%.
Fórmula	IEP =
Meta	< 98%,
Periodo de medición	Mensual
Fuente de información	Informe de Gestión Mensual del Departamento.
Ejemplo	La Compañía en el mes de julio asignó al Departamento un presupuesto de \$5.000.000 para las ESE. Los costos reales del mes fueron: Costos por dotación: \$2.000.000; Costos por capacitación \$1.500.000; Costos por sobretiempo: \$500.000.
Resultado	IEP =
Interpretación	El resultado del índice es 80% en el ejemplo, y la meta es < 98%, por lo tanto se cumple con la meta requerida para este indicador.

(Zuniga y cols. Op. cit. 2011)

## RESUMEN

Se analizó a detalle, desde el concepto moderno (2008) y mejorado de un Indicador, sus elementos, características, funciones, tipos, ejemplos y recomendaciones generales.

Con seguridad en síntesis debe tener presente el consultor, profesor o ejecutivo que los construye, que el punto básico para direccionarlos son en última instancia las necesidades y expectativas del cliente externo, a través de las múltiples cadenas de satisfacción a lograr con los clientes



internos. Así las cosas, a veces las personas cometen un vicio tremendo: tanta teoría aprendieron, que están más preocupados por elaborar indicadores de cada tipo, con todos sus posibles elementos, de todos los tipos que existan, que se van poco a poco alejando del aspecto pragmático y de valor agregado. Mi consejo es, como resumen, a partir de la necesidades y expectativas del usuario, derive mediciones en ellas de los productos, servicios y la importancia que les de los clientes, y déjese de preocupar por los aspectos taxonómicos y de “forma”.

Bajo una perspectiva de calidad en términos de proveedores y sus insumos, procesos y salidas a clientes, en cada uno de estos momentos y protagonistas, deberían de existir indicadores, que permitan realizar diagnósticos de incumplimiento. Además, recuerde que producto de las aportaciones en su momento de las escuelas de administración por objetivos y resultados, y los modelos tradicionales de planeación, la escuela administrativa nos enseñó, que lo indicadores deberían ser de dos tipos al menos: preventivos y correctivos, ya sea en la perspectiva en que se encuentren de las cuatro, al nivel organizacional que estemos de tipo operativo, táctico de mandos medios o estratégico al más alto nivel, ya sea de entradas o salidas.

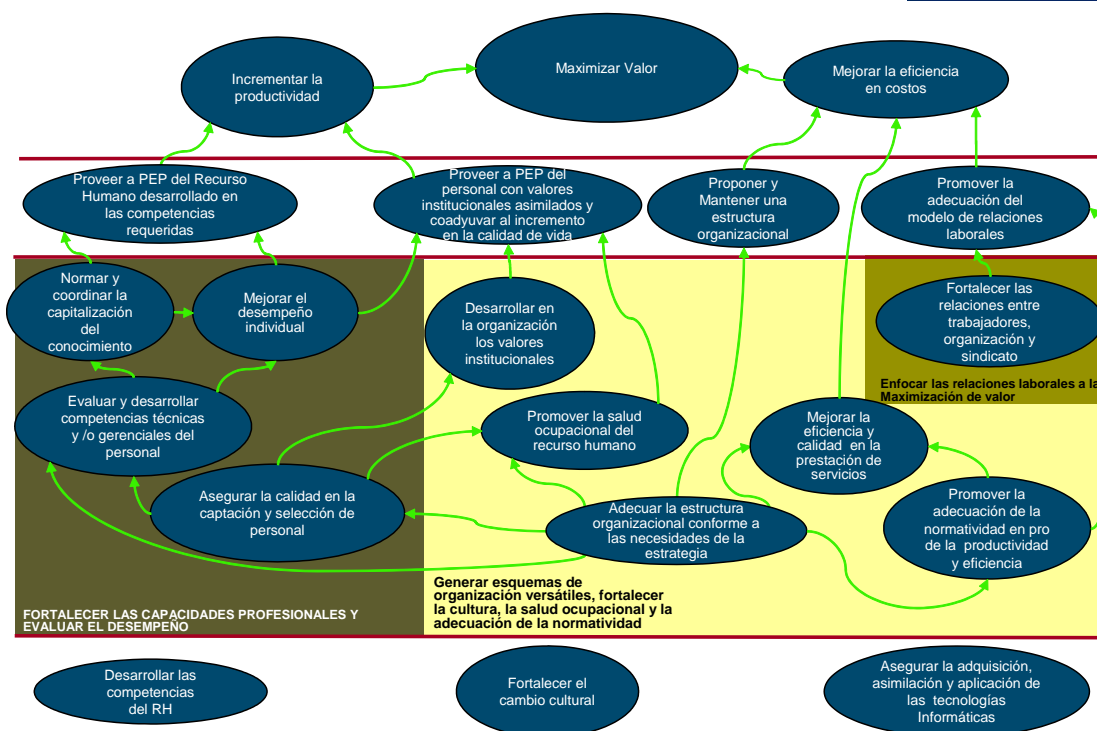
Tenga muy presente como herramienta de calidad de sus objetivos, metas e indicadores, el diagrama que se presentó y reúne las variables temporales, jerárquicas, de procesos o de evaluación.

Pasemos a la segunda parte del manual. La aplicación del TMI a la moderna gestión del talento humano en las organizaciones.



## II.- TMI EN RECURSOS HUMANOS

### Alineación a las iniciativas del mapa estratégico Subdirección de Recursos Humanos



“Los programas de RRHH y las demás actividades de medición del capital humano ayudan a apoyar y orientar el desempeño laboral consistente. A fin de educar a los gerentes de línea y de finanzas, puede ser útil para el profesional de RRHH proporcionar algunos ejemplos los cuales vinculen a los programas de RRHH con las mediciones específicas de la organización o del personal, según se indican a continuación.

¿Qué se debe evaluar cuando se mide el rendimiento de la inversión (ROI)?

Programas de RRHH	Mediciones posibles
Programas de capacitación	Productividad, ventas, calidad, tiempo, costos, satisfacción del cliente, rotación, ausentismo laboral, satisfacción del personal.
Programas de remuneración	Costos, rotación y ausentismo laboral (pago por el desempeño).
Estructuras laborales modificadas	Productividad, calidad, satisfacción del cliente (equipos, comités de proyectos, etc.)
Programas de	Costos por contratación, índices del tiempo para

reclutamiento	llenar las vacantes, tasa de candidatos contratados (por ejemplo, un anuncio promedio recibe 100 respuestas que resultan en un buen candidato o un anuncio sobresaliente que recibe 350 respuestas y resulta en cinco a siete contrataciones de personal calificado).
Gestión de calidad total	Defectos, readaptación, tiempo de respuesta.
Programas de apoyo para el personal	Ausentismo laboral, satisfacción del personal, referencias del personal y productividad.

(Dooney, J. 2005)

"El sentido más obvio del control estratégico de personal, es poder monitorear el desempeño de los procesos en diferentes niveles de la organización, y ser capaz de relacionarlo con los objetivos estratégicos que se han definido para su recurso humano, este seguimiento busca detectar y corregir oportunamente aquellas desviaciones que se puedan estar sucediendo en relación a las aspiraciones estratégicas organizacionales.

Para realizar el control estratégico de personal, los objetivos fundamentales deben ser "aterrizados", mediante **una métrica** específica que permita precisarlos en medidas o indicadores concretos, por ejemplo, **un indicador de calidad educacional**, que es un tema amplio, que considera infraestructura, horas de clases, ayudas a la clase, dedicación del docente etc.; este indicador debe ser analizado desde el punto de vista más bien cualitativo, pero a su vez reflejarse finalmente en una métrica que mida dicha variable en el tiempo, para poder entender y monitorear su comportamiento, Ej. **una nota promedio**, así las cosas, debe estar establecido también la **meta** que la organización se ha fijado para dicha variable, por Ej. la **nota 5.5**; denotado esto periódicamente, podrá conocer cuál es la **brecha entre el ser y el deber ser** que se ha auto impuesto la organización, a continuación, ese conjunto de **objetivos, medidas y metas**, deben ser aglutinados en instrumentos ad-hoc, que permitan observarlos e interpretarlos en forma periódica y confiable, estos instrumentos se han denominado **Cuadros o Tableros de Mando** ("Balanced Scorecards").

Gracias a una adecuada divulgación del instrumento de alineamiento y control de la organización, esta herramienta no sólo permite realizar monitoreos o seguimientos, sino también, transmitir exactamente lo que la organización requiere, luego, ésta más que una herramienta de control, es de **Dirección Estratégica**.

1°. Al proceder a metrificar aquellos procesos que la organización ha considerado estratégicos, se podrá ir conociendo las verdaderas performance que su recurso humano está logrando en las variables de Ausentismo laboral, Atrasos en horas de llegada, productos defectuosos, reclamos de los clientes etc.

2°. Esto permitirá luego de un tiempo de seguimientos y medidas:

- a) Conocer el valor del proceso que se está midiendo.
- b) Identificar y relacionar fuertemente al responsable de dicha operación.
- c) Dimensionar el proceso y compararlo con otras organizaciones similares.
- d) Efectuar aquellas verificaciones y correcciones que la dirección estima necesarias.

3°. También debe gestionarse sobre la relación de causalidad entre variables, las que aunque no sean directamente proporcionales son probablemente relacionales, por ej. La relación del **Ausentismo Laboral** por enfermedades de su personal, respecto de las cantidades de **Productos Defectuosos**, tomando en consideración que menos empleados deben producir lo mismo, podría influir en los **Reclamos del Cliente** por la calidad de los productos adquiridos; así sucesivamente podremos ir conociendo aquellos procesos continuos como por ej. lealtad del cliente, opinión del cliente etc. Probablemente todas aquellas variables sufran variaciones que la gerencia debe ir midiendo.

4° Nos entrega también la capacidad para conocer (por medio de la métrica), aquellas variables que realmente son independientes o **que tienden a serlo**, por tanto debe gestionarse por excepción (con el fin de ahorrar recursos), sobre aquellas otras que sí influyen fuertemente sobre los procesos.

En el diagrama anterior, se demuestra cómo el proceso de **reclamos** no se afecta significativamente por la variable de **producción defectuosa** y éste a su vez tampoco a **pedidos**, pero **defectos en la producción** sí influye fuertemente en el nivel de **pedidos** a la organización, luego debe gestionarse urgentemente sobre **producción defectuosa** para mantener bajo control los **pedidos**.

5° Todo lo anterior permite un diagnóstico de la organización en la temporalidad de la medición, luego se podrán tomar decisiones para influir sobre dichos procesos (los que realmente se requieren cambiar), así las mediciones continuas, permitirán monitorear cuan efectivos han sido las gestiones ejecutadas, con la simple comparaciones de métricas en el tiempo." (Copa E. op. cit)



“Formar a los empleados en Gestión de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) y Six Sigma, por ejemplo, debería mejorar la calidad de los procesos. Esa mejora debería incrementar, por lo tanto, la satisfacción y lealtad del cliente, y generar también algunos recursos excedentes. Pero la inversión en formación sólo se recompensará si la empresa transforma esa lealtad en mayores ventas y márgenes, y elimina o redistribuye los recursos excedentes. En contraste, el impacto de un activo tangible nuevo es inmediato: cuando un minorista abre un nuevo establecimiento, de inmediato registra beneficios financieros derivados de las ventas del local.

Si bien estas características de los activos intangibles hacen imposible su valoración de forma independiente, sí apuntan hacia un nuevo enfoque para cuantificar la manera en que los intangibles agregan valor a la empresa. Al entender los problemas asociados a la valoración de activos intangibles, descubrimos que la medición del valor creado por esos activos está inserta en el contexto de la estrategia que persigue la empresa... Una organización no puede asignar de modo alguno un valor financiero serio a un activo intangible como “personal motivado y preparado” de forma aislada, porque su valor sólo se deriva del contexto de la estrategia. Pero lo que la empresa sí puede medir es si su fuerza laboral está lo suficientemente entrenada y motivada para perseguir un objetivo determinado. Desde esta perspectiva queda en evidencia que medir el valor de los activos intangibles es en realidad una estimación acerca de cuán estrechamente alineados están esos activos con la estrategia de la empresa. Si ésta tiene una estrategia sólida y los intangibles están alineados con esa estrategia, los activos crearán valor para la organización. Si los activos no están alineados con la estrategia o si ésta tiene fallas, los intangibles generarán poco valor, incluso si se han hecho grandes inversiones en ellos.” (Kaplan y Norton, 2004).

Cuando desarrollamos el Balanced Scorecard hace más de una década, en la parte de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento identificamos tres categorías de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia:

- Capital humano: las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa.
- Capital de información: las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa.
- Capital organizacional: la cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento...

Todos los trabajos son importantes en una organización. De lo contrario, no se contrataría y pagaría a personas para desempeñarlos. Las organizaciones pueden necesitar camioneros, operadores de



computadoras, supervisores de producción y tele-operadores, y deben dejar claro que sus contribuciones pueden mejorar el desempeño general. Pero hemos descubierto que algunos puestos tienen un impacto mucho mayor sobre la estrategia que otros. Los ejecutivos deben identificar y poner foco en esas pocas tareas cruciales que tienen el mayor impacto sobre la implementación exitosa de estrategias. John Bronson, vicepresidente de RH de Williams-Sonoma, calcula que el personal de sólo cinco familias de cargos determina 80% de las prioridades estratégicas de su empresa. La alta gerencia de una empresa química ha identificado ocho familias de cargos vitales para su estrategia de ofrecer soluciones innovadoras personalizadas. Estas familias de cargos emplean 100 individuos en total, menos de 7% de la fuerza de trabajo. Kimberlee Williams, vicepresidenta de RH de Unicco, una importante empresa de gestión de servicios, sostiene que tres familias de cargos son clave para su estrategia: gerentes de proyecto, que supervisan las operaciones en cuentas específicas; directores de operaciones, que amplían las relaciones con las cuentas existentes, y ejecutivos de desarrollo de negocios, que ayudan a adquirir nuevas cuentas. Estas tres familias de cargos emplean a sólo 215 personas, menos de 4% de la plantilla. Al centrar las actividades de desarrollo de capital humano en esos pocos individuos cruciales, la empresa química, Unicco y Williams-Sonoma pueden apalancar considerablemente sus inversiones de capital humano. Es aleccionador pensar que el éxito estratégico de esas tres empresas está determinado por cuán bien emplea sus competencias menos del 10% de la plantilla." (Kaplan y Norton 2004, op. cit.)

## II.1 Cuidado con comparación de indicadores en TMI en áreas de servicio

Desde hace décadas la administración maneja los conceptos de controles preventivos y correctivos y dentro de otras clasificaciones en enfoques más recientes como la administración por calidad, se han difundido, los controles de proceso y los de resultados o salidas. Derivado de ello, uno de los puntos que se señala en las versiones modernas de TMI por uno de sus autores y fundadores (Kaplan, Diciembre 2005), es el de tener cuidado al comparar mediciones producto de procesos de investigación y aprendizaje al establecer y comparar mediciones de organizaciones de referencia por su éxito ("benchmarking"), ya que, el emplear indicadores de medición de cantidad y no de calidad, puede llevarnos a establecer comparaciones con sesgo engañoso, al contrastar cifras no comparables, es decir, lo que en lenguaje común nos referimos como contrastar "peras con manzanas". La fundamentación de ello, se explica así: "La noción de medir una organización de servicio de soporte interno por sus costos o por su personal nos trae a la mente el viejo adagio sobre el economista que conoce el precio de todo y el valor de nada. Cuando el "benchmark" es usado para evaluar un departamento o



proceso y está basado en agregar una métrica financiera, la suposición es que el departamento o proceso no está produciendo una salida diferenciada –que ambas la cantidad y calidad de sus salidas son comparables entre las entidades participantes”

Pasemos a un ejemplo que muchas veces inclusive participamos, aquellos que nos dedicamos parte de nuestra labor profesional, a los estudios e investigación aplicada en Psicología Organizacional. En este campo encuestamos como una de las formas de recopilar información, sobre procesos de desarrollo de ejecutivos, y las conclusiones las formulamos en función también del perfil poblacional, sector económico y tipo –tamaño de las organizaciones. Así podemos comparar, inversiones en programas de sucesión, horas promedio al año de formación y actualización, o número de personas dedicadas en la estructura de Recursos Humanos a atender a esta población de funcionarios y directivos. Pero estas mediciones nos hablan de cifras de cantidad, más no del impacto en los resultados de la estrategia organizacional diseñada, por lo que, no conocemos otros indicadores de medición relacionadas a las “salidas” del proceso de ejecutivos, tales como cuantos y en que mejoraron los resultados de las áreas, su contribución a nuevos resultados, los ahorros en recursos y costos de no – calidad existentes antes de su formación y/o promoción, etc. Así, comparamos tamaños, volúmenes, más no calidades esperadas por los clientes internos y la organización misma en sus propósitos y visión.

Finalmente una acotación que puede evitar confusiones en el estudio contemporáneo de este modelo y tecnología de gestión organizacional de TMI. Los autores que ya cosechan 15 años aproximadamente de experiencia sobre sus propuestas de TMI, recientemente en este año 2012, de la revista Harvard Business (Kaplan y Norton, 2012), publicaron un breve artículo, que describe el por qué hablar ahora de “mediciones de logro” vs. “mediciones de ejecución”:

“Las organizaciones de mejor desempeño administran activamente mediciones que mejoran desempeño (conductoras o dirigidoras) o que reflejan desempeño (resultados)... Nos referimos a ellas como “mediciones de ejecución”. Pero tenemos también que observar a la Sala de la Fama de organizaciones que usan un segundo tipo de medición. Estas son derivadas externamente (por ejemplo, por expertos de tercera parte) y/o usan un horizonte de tiempo a largo plazo. Describen la evolución a largo plazo y el éxito de la estrategia de la organización. Más importante, cuando la organización convierte su estrategia en una ventaja sustentable que le habilita a crecer en sus ganancias. Nos referimos a ellas como “mediciones de logro”.

## II.2 IMPLANTACIÓN Y ALGUNAS CONSIDERACIONES

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores y que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto. (Delgado V. R; Vérez G.M, 2002).

La implementación de una estrategia comienza con la educación de aquellos que tienen que ejecutarla. Un programa de base amplia de comunicación comparte con todos los empleados la estrategia y los objetivos decisivos que tienen que alcanzar para que la estrategia triunfe. Este mecanismo debe permitir a los trabajadores hacer sugerencias para lograr o sobre cumplir los objetivos (Portuondo, V. A, 2004).

En las etapas de desarrollo del proyecto, la ejecución constituye una de las más importantes por su complejidad y por la importancia en la toma de las decisiones para lograr los objetivos del mismo, en el menor plazo de tiempo posible, en el marco del presupuesto y con la calidad requerida por el cliente y las partes interesadas (Delgado V. R; Vérez G.M, Op. Cit.)

El desarrollo del proyecto es un proceso en el que todas las etapas tienen sus funciones. Un proyecto bien planificado, con estudio de alternativas, evaluaciones, con una buena programación, definiciones de calidad y presupuesto, facilita la tarea de dirección en la etapa de ejecución.

Uno de los riesgos dentro de la administración de procesos de cambio de mejora en las organizaciones, es que al encontrarse el ciclo de transferencia hacia un mejor estado de efectividad, producto de nuevos modelos de gestión de organizaciones, las personas se convencen de tal manera, que pueden sin querer abusar de propuestas y proyectos. Por experiencia se ha observado esto tanto en procesos de administración por calidad, gestión por competencias, y en modelos más veteranos como desarrollo organizacional. En el caso de TMI, no es la excepción, ya que de acuerdo a ciertos ejecutivos encargados de la administración de estrategias organizacionales las iniciativas en tanto proyectos de intervención pueden llegar a ser no estratégicas (Barnes, R. A., 2005): "... en el equipo fuertemente nos hemos abocado a una campaña por "matar iniciativas" para adelgazar el portafolio de 300 a 400 iniciativas, muchas de ellas no estratégicas."

"Y aquí hay que considerar algo importante que como académicos – asesores hemos aplicado. Los proyectos de intervención bajo una

modalidad y tecnología de cambio organizacional deben solicitarse al personal, después de habersele convencido, capacitado y reconocido su esfuerzo, pero que incluyan como parte del estudio y propuestas, tanto la relación e identificación formal con la estrategia, objetivos y parte específica de la Visión, que se proponen, pues esto actúa como un filtro de “auto – control”, evitándonos navegar literalmente en ciento y miles de papeles y kilos de proyectos que con seguridad, no se autorizará recursos de aplicación y menos se aplicarán.” (Patiño, P. H., 2012).

### II.3 Ejecución de la estrategia

Se entiende por Cultura de ejecución a la información enfocada, el seguimiento, la evaluación del desempeño y coaching y el desarrollo humano, necesario para obtener los resultados y metas planificadas. (Reynoso, A, 2004)

El objetivo de esta etapa es Verificar si la estrategia funciona al ser implementada y si es útil para alcanzar los Objetivos Estratégicos de la Misión de Calidad. Para ello se toman mediciones de los indicadores y se grafican, estableciendo para cada uno la Meta y los Valores Mínimo y Máximo esperados de acuerdo con los datos históricos recopilados y con el criterio de los especialistas. (Cardona, D., 2003)

Para lograr el éxito de la ejecución, es necesario desarrollar un trabajo de dirección en equipo, donde el papel del director de proyecto como líder es decisivo. El proceso de ejecución y control se repite tantas veces como cortes tenga el proyecto. (Delgado V. R; Vérez G.M, Op. Cit.)

El BSC requiere de consistencia y liderazgo, para desarrollar una revisión sistemática del logro de los objetivos y metas propuestas, en algunos de los casos, en forma anual, semestral, trimestral, mensual, semanal y diariamente, una gestión antes del hecho, basa en parabrissas. Este proceso sistemático de revisión se alinea con un proceso de mentoría, apoyo o coaching de parte de cada jefe con sus subordinados, para garantizar que las metas se consigan al final del año. (Reynoso, Op. Cit.)

La evaluación a los resultados de las mediciones se realiza desde dos enfoques:

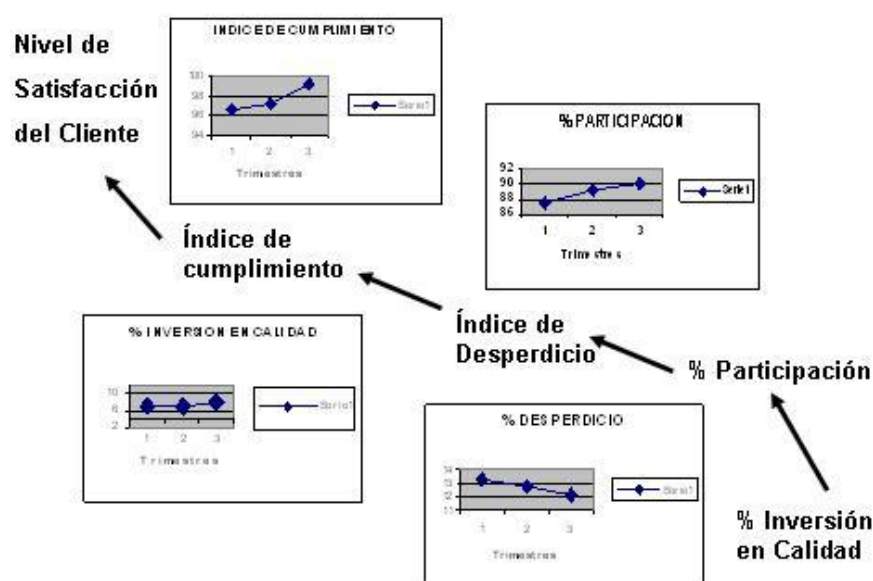
- La consistencia en la Ejecución de la Estrategia, esto es verificar que el comportamiento de los indicadores causales y de efecto, sean coherentes con las relaciones establecidas entre ellos.

- El Desempeño en la Ejecución de la Estrategia, donde se evaluará si la estrategia es útil para lograr las metas de los indicadores y los objetivos estratégicos de la Misión de Calidad. En este enfoque es necesario considerar que el cumplimiento de los Objetivos está asociado tanto al diseño de la estrategia como a las acciones implementadas para su ejecución. (Cardona, Op. Cit)

La información es el componente esencial para el control y la gestión de la estrategia. En BSC nos referimos a **“información enfocada”**. Por información enfocada entendemos: toda aquella “información crítica” que debo tener en una sola página, la cual me permita “tomar decisiones”. La clave es que la información nos debe permitir tomar acción (información accionable): uso de semáforos (desempeño mínimo, aceptable, sobresaliente), análisis de datos, tendencias y comparación de variables, análisis en cascada de causas (árboles de desempeño causa-efecto), etc. Hoy en BSC hablamos de **“cuartos de guerra”** ó **“cuartos de toma de decisiones”**, que no son más que lugares físicos en donde se encuentra toda la información visible para realizar análisis causa-efecto (doble y triple ciclo de aprendizaje) para comprender porque no se dieron los resultados. Esto hace que el alineamiento entre los sistemas de información y el BSC sea crítico para lograr los resultados del negocio. (Reynoso, Op. Cit.)

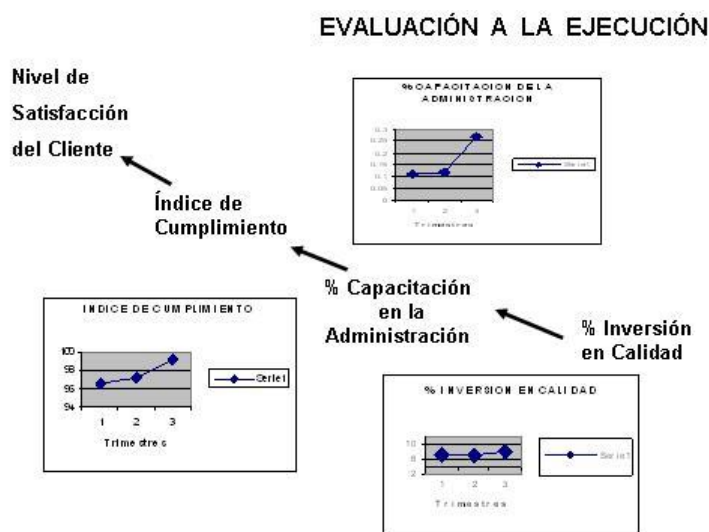
En la transparencia se muestran las relaciones importantes mediante las cuales se espera mejorar la satisfacción del cliente, a través de las mejoras en el índice de cumplimiento, gracias a la inversión en la capacitación de las personas los resultados de las relaciones causales entre los indicadores de las personas y de los procesos muestran que la estrategia consiste en invertir en las personas para generar resultados en el proceso que tenga un impacto en la satisfacción del cliente (Cardona, Op. Cit)

### EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN



En cuanto a la evaluación del desempeño, la grafica muestra como el alcance de las metas trazadas para los indicadores efecto, y cómo a través de estas relaciones causales se logran los objetivos estratégicos de

la Misión de Calidad. (Cardona, Op. Cit)



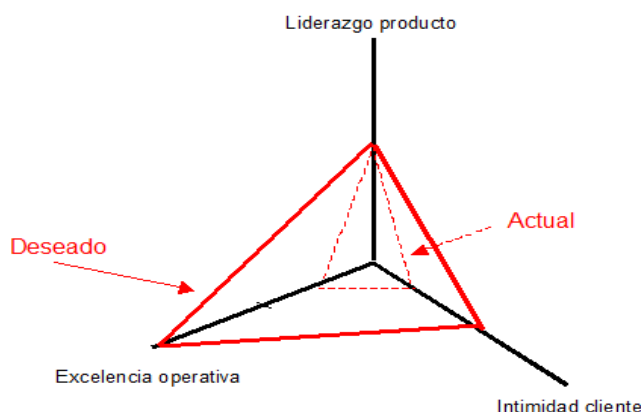
## II.4 Estrategias alternativas de acción en planes y programas.

“Cuando se tienen establecidos con precisión los objetivos de acción cuantificables, es momento de establecer las estrategias. Esta es otra diferencia importante de nuestra definición respecto a la mayoría de las definiciones de la administración por objetivos”. Las estrategias las definiremos como:

Los grandes caminos de acción para alcanzar los objetivos, que representan un conjunto de actividades a desarrollar en cada una de ellas.

Una buena forma de determinar una estrategia es preguntarse a uno mismo: “¿Dónde voy a comprometer mis recursos? Su respuesta será una estrategia. O podría describir la estrategia como su “plan de juego”. (Patiño, H. 1997)

DIAGRAMA DISCIPLINAS DE PROPOSICIÓN DE VALOR



Tracy, M. y Wiersema, F. en Harvard Business Review, citado por Club Tablero de Comando (2008)

El ejecutivo, supervisor y en general cualquier responsable de área ya tiene hasta aquí, la esencia del trabajo (misión), la descripción concreta y medibles del conjunto de resultados que espera lograr (objetivos). Esto fue hecho participativamente con su equipo de trabajo, y con ellos bosquejo, se discutió, se revisó y se acordó en un documento, el compromiso de mejora.

Además el equipo natural, también definió los grandes caminos de acción por cada uno de los objetivos de acción (estrategias), nuevamente de una manera en que se involucraron todos.

Es momento de trazar ahora un conjunto de acciones y actividades secuenciadas cuya realización a través de la estrategia elegida nos conduzca a los objetivos y por tanto a la misión. Sin embargo en ocasiones tenemos dos o más conjuntos de actividades que podemos seguir para lograr los objetivos. "Cómo saber cuál es el más adecuado ante cada situación?" "que, criterios seguiremos al evaluar cada alternativa u opción?" Las respuestas a estas interrogantes serán el conjunto de acciones que después de evaluarlas con las otras, constituirán parte del plan y programa de productividad.

Para comparar y evaluar las actividades y acciones, hacemos uso de los siguientes criterios (modificado de ALCOA, 1989):





- a) Eficiencia: Las alternativas pueden ser diferentes en poder lograr los objetivos o atacar causas raíz en la ocurrencia de un problema.
- b) Costo: Implican inversiones diferentes.
- c) Resultados secundarios indeseables: Pueden provocar en distinto grado, consecuencias no-deseables para la organización. Tal es el caso de reacciones adversas del personal, cambios que se generan en otras reas, etc.
- d) Oportunidad: Nos pueden llevar diferentes inversiones en tiempo.
- e) Fuerzas-debilidades: Pueden aprovechar factores que impulsen el cambio esperado (fuerzas) y/o que ataquen factores que restringen el cambio (debilidades) de la empresa.
- f) Aspecto político: Congruencia que tengan con la cultura de la organización.

Para facilitar esta evaluación, podemos hacer lo que se denomina una matriz de decisiones en la que uno de los lados de la tabla (primera columna vertical) anotemos las alternativas u opciones, y en el otro sector (primer renglón horizontal), los criterios mencionados.

Ya que se tienen estas actividades y acciones, debe finalmente especificarse las fechas y responsables de su realización, con objeto de contar con un elemento adicional de control, así como para poder establecer las personas que merecen algún tipo de reconocimiento y consecuencia administrativa por su contribución a la mejora realizada. El énfasis así se da en quien cumplió y no como se ha llevado a cabo tradicionalmente una verdadera cacería de brujas, sobre las personas que tuvieron la culpa por el no logro de resultados de una de las reas en particular.

## INVERSIONES DE R.H. CON RESPECTO A LAS OTRAS INICIATIVAS

En un estudio realizado en una empresa de construcción (González A. P. A., 2008), un dato muy interesante es que se distribuyó de la siguiente manera:

**Estrategia de Marketin y Ventas: 14.8 %**

**Estrategia de Diferenciación de Servicios: 2.4 %**

**Estrategia de RH 82.8 %**

Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Ingeniería, Tesis profesional de Ingeniería Industrial.

Continuemos el análisis del paso siguiente, relacionado con el seguimiento de evaluación y control final, donde además presentaremos un caso en que aporta una evaluación costo – beneficio y ROI.

### II.5 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL HACIA MEJORA CONTINUA

A estas alturas, ya estamos en posibilidades de investigar, si logramos los resultados esperados (objetivos), de acuerdo al proceso establecido (actividades generales y específicas), factores que provocaron desviaciones (causas y variables) y, efectos de cumplimiento y en especial, de no-cumplimiento, que al traducirse a repercusiones económicas, estaremos en posibilidad de realizar estudios de costo-beneficio del plan y programa de productividad y calidad.

Hablemos antes de los conceptos de medición, características de los instrumentos, técnicas y métodos de medición, evaluación, control y variación. Aunque a veces causa problema el distinguirlos para algunas personas, medir, evaluar y controlar tienen diferencias muy claras, ya que el último implica a los anteriores, y el segundo al anterior.

Medir es el procedimiento por el cual asignamos números a los elementos de un conjunto o a las propiedades de estos, de acuerdo a ciertas reglas.

De esta forma, cuando decimos que la producción de vehículos chicos (cuatro cilindros) en México, fue de "X" millones de unidades en 1991, estamos midiendo los elementos del conjunto "autos chicos". También

medimos cuando establecemos que cada vehículo nos da como rendimiento promedio 18 kilómetros por litro, por ejemplo. Refiriéndonos ahora a las propiedades de esos elementos.

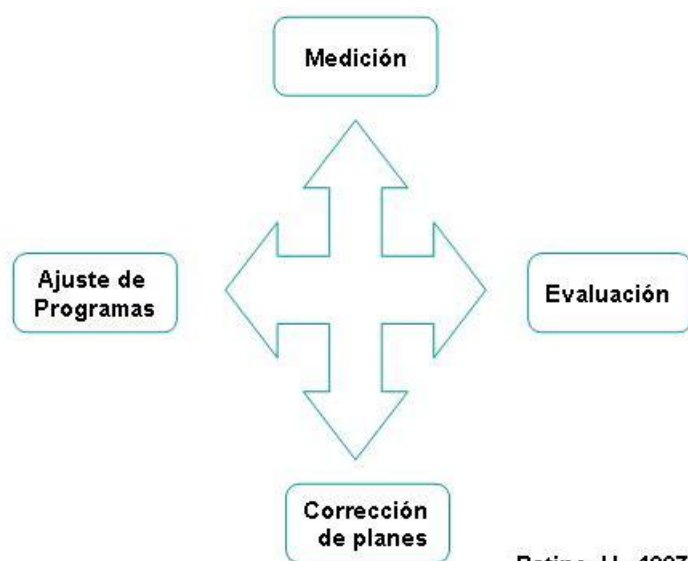
La evaluación implica a la medición, ya que compara los resultados de esta última con una referencia o criterio externo, y de la semejanza o diferencia, se emite un juicio de valor.

Empleemos el mismo ejemplo. El resultado de la primera medición sobre la producción de autos chicos en México, se puede comparar con respecto al promedio de producción en los últimos cinco años (criterio externo a la medición); contra la producción de Brasil en ese mismo año (criterio externo también) o contra la producción de otro conjunto, por ejemplo autos importados (un criterio adicional). Como resultado de la comparación se puede decir, que la producción de autos chicos fue "buena", "excelente", o con calificación de 8 en una escala de 10 puntos máximo. Estos serían los juicios de valor.

Los instrumentos que usamos para realizar las mediciones tienen características en cuanto a la confiabilidad y validez. Recordemos estos conceptos.

La confiabilidad es la exactitud con que un método, prueba, técnica o instrumento mide, independientemente de lo que mida.

Suponiendo que en el ejemplo que hemos venido manejando, se haya hecho uso de entrevista, cuestionario, o algún otro, es importante conocer su confiabilidad. Para hacerlo podemos recurrir a pedirles a por lo menos



Patino, H., 1997.

dos personas que empleando el mismo instrumento y al mismo momento registren los datos. O bien pedirle a una sola persona que aplique el instrumento en dos momentos diferentes con respecto a la misma fuente de información.

La validez es el grado de exactitud con que un método, prueba, técnica o instrumento mide lo que pretende medir.



Para ello podemos tal vez aplicar dos instrumentos paralelos y analizar sus resultados, sabiendo que por lo menos uno de ellos es exacto.

El control implica a la medición, evaluación y adicionalmente cuando se detecta desviaciones con respecto a los resultados esperados, se plantea y realizan correcciones y ajustes vía planes y programas de contingencia.

Estos conceptos son de gran utilidad para el facilitador de procesos de cambio, así como para el administrador, ya que los puede transferir a los procesos de evaluación de la efectividad de su rea así como al proceso tan delicado de evaluación del desempeño laboral de las personas de la organización.

Mencionemos a manera de ilustraciones lo que se ha detectado en el trabajo de consultoría realizado con diversas empresas mexicanas y latinoamericanas:

#### CASO 1:

En las juntas semestrales que un corporativo realiza para conocer los avances y logros de resultados, el Vicepresidente de Comercialización presento los resultados de las ventas por tipo de producto alcanzados. Terminando su exposición el responsable del área de Finanzas y Administración interrumpió al siguiente ejecutivo para dirigirse al Director General de la compañía, diciéndole: Bruce, yo creo que es muy conveniente revisar las cifras presentadas ya que mis controles no coinciden totalmente con lo comentado.

Aquí independientemente de la intención que tenía el Vicepresidente de Finanzas, es obvio que refiriéndose al mismo objeto de medición (las ventas por producto), estas no coincidían.

#### CASO 2:

En una organización que recién se había instrumentado la evaluación del desempeño de los ejecutivos, el Gerente de Tesorería se acercó al responsable del proceso (el Gerente Corporativo de Desarrollo de Recursos Humanos) y le comentó: yo creo que tu sistema no sirve, ya que cuando mi jefe inmediato me evaluó el logro de objetivos, aunque alcance todos menciono que mi "actitud no era positiva".

"Que tiene que ver la actitud, personalidad o el color de ojos con respecto a lograr resultados cuantificables acordados a principios de año por el evaluado y el mismo evaluador?"

Y así podríamos atiborrar de casos esta sección para evidenciar la importancia de una evaluación confiable y válida.

El proceso de control comienza en el autocontrol que desarrolla el simple operador de un equipo en velar por la calidad de su trabajo diario, el cuidado de los medios de trabajo y la continuidad del flujo de producción, precisando la forma en que debe entregar su tarea concluida al jefe de la tarea siguiente. Según el flujo de producción las siguientes tareas entregan la información al jefe de la tarea resumen para su control según la programación estructurada. Este a su vez evalúa integralmente la tarea resumen y su vinculación con el cumplimiento de los objetivos parciales del sistema, reflejados en los hitos evaluando y dando respuesta a los criterios de medida. En este nivel es importante manejar las holguras totales, libre y de interferencia con vistas a tomar las decisiones que están a su nivel de responsabilidad. El jefe de la tarea actualiza en las notas o con un fichero vinculado a su tarea el problema presentado, el director del proyecto se informa accediendo al proyecto a través de un disquete, el correo electrónico o en el servidor. Las tareas que presentan problemas en el corte requieren de información adicional caracterizándolo y proponiendo las soluciones vinculadas a la tarea, el resto no necesariamente requiere información adicional (Delgado V. R; Vérez G.M, Op. Cit.)

¿Y todo para qué? Haciendo una sobre síntesis, se podría decir que para dos aspectos que tienen que ver no solo con la razón de ser y de existir de las organizaciones, ya sea con la satisfacción de clientes en productos y servicios si es una empresa; con los usuarios como ciudadanos en caso de dependencias gubernamentales; o con la gestión del talento humano en instituciones que brindan capacitación, desarrollo y educación, finalmente, para hacer de México y cualquier país hermano de América Latina, habitantes con una calidad de vida superior, así como de los miembros de sus familias.

Veamos por ejemplo los resultados en una universidad, en que podemos distinguir lo que últimamente se le dio a clasificar como medidas de logro (aquellas que tienen que ver con el aspecto externo de la organización "*achivement mesures*", y las medidas de manejo o direccionalidad "*drivers measurements*". Clasificación que brinda uno de los fundadores del TMI, o por sus siglas en Inglés BSC. (Norton, 2012)

**EVALUACIÓN  
FINAL DE  
RESULTADOS  
CON BASE A  
LÍNEA BASE Y  
MEDIDAS DE  
LOGRO Y  
DIRECCIÓN  
(NORTON) EN  
UNA  
UNIVERSIDAD  
PÚBLICA (ROI  
1.22 Y  
BENEFICIOS  
DEL 22.3 %)**

Vogel, M. (2013)  
Argentina

PERSPECTIVA	OE		Indicador	Meta Inicio Periodo 0	Meta deseada Periodo 12
	Acción	Denominación			
01 - ALUMNOS Y SOCIEDAD	Aumentar	Satisfacción de graduados	Graduados satisfechos / Total graduados	35%	84%
	Aumentar	Cantidad de alumnos	# Alumnos	1.900	3.300
	Aumentar	Acceso a empleo de egresados	% Egresados empleados en 2 años	60%	93%
	Aumentar	Cantidad de alumnos extranjeros	% Alumnos extranjeros	10%	20%
	Aumentar	Satisfacción de los alumnos posgrados	% Alumnos posgrado satisfechos	50%	90%
	Aumentar	Satisfacción de la sociedad	# Servicios provistos a la comunidad	3	15
02 – PROCESOS INTERNOS	Mejorar	Currículo del docente	# Docentes con currícula mejorada	30%	70%
	Mejorar	Implementación de TIC's	# Programas	19	50
	Aumentar	Calidad de los procesos docentes	% Procesos mejorados	60%	95%
	Mejorar	Gestión de adquisiciones	% Eficacia y Eficiencia en Recursos Adquiridos	50%	90%
	Aumentar	Gestión de proyectos de extensión	# Contratos con empresas	20%	88%
	Mejorar	Infraestructura de aulas	% Superficie aulas sobre total aumentado	50%	70%
	Aumentar	Apoyo a la gestión	% Servicios mejorados	5%	30%
	Aumentar	Adaptar programas s/demanda social	# Programas aumentados	8	16
03 – PERSONAL	Aumentar	Acreditación de la institución en programas de pregrado y posgrado	% Programas de acreditados	10%	80%
	Mejorar	Provisión de personal	# Servidores públicos / cantidad de docentes	5	2
	Aumentar	Planificación de tareas	# Tareas planificadas	14	44
	Aumentar	Desarrollo del personal	# Funcionarios que aprueban seminarios	2	30
04 - PRESUPUESTO	Mejorar	Adaptar la cultura de gestión a los OE	# Profesionales que utilizan el sistema de gestión	7	50
	Reducir	Costo por alumno de carreras e institutos	\$ Reducción costo por alumno	\$526	\$364
	Mejorar	Presupuestación financiera	\$ Total	\$1 000 000	\$1 200 000
	Mejorar	Financiación de proyectos	% Proyectos financiados	12%	23%
	Aumentar	Reputación en funcionarios	% Aumento del índice de reputación en funcionarios	40%	75%



## RESUMEN Y CONCLUSIONES (síntesis y evaluación del aprendizaje logrado)

“Para ejecutar los puestos correctos y hacerlo correctamente una relación balanceada es creada entre estrategias y ejecuciones de la organización (compañía de manufactura o servicios), y entre las amenazas competitivas y presiones diarias en los procesos organizacionales. Con objeto de desarrollar y hacerle frente a retos futuros, las organizaciones desarrollan sus estrategias, procesos y desempeñan sus puestos con propiedad. “El Tablero de Mando Integrado” es una buena estructura que balancea estrategias y procesos.” (Ahmadi, Khodadami, Osanlou y Hamid, 2011)

Dos tipos de alineamiento uno horizontal (sincronizar los valores a la estrategia) y otro vertical o de cascadeo.

ESTRUCTURA FUNCIONAL (CASCADEO)	FUNCIONAMIENTO POR PROCESO (ALINEAMIENTO HORIZONTAL)
- Divide el todo en partes, entiende cada una por separado y trata de entender el todo, como el agregado de las partes. Es decir, la creencia de que el desempeño de la organización resulta del esfuerzo por maximizar las partes individuales	- Para optimizar un sistema hay que entenderlo como un ente integrado. El todo se entiende por las interrelaciones de las partes individuales. Es decir, la creencia de que el desempeño de la organización resulta al optimizar el todo, no las partes

Kaplan y Norton, basan el desarrollo del BSC en cinco principios: Traducir la estrategia a términos operativos, Traducir los objetivos a largo en objetivos a corto y muy corto plazo, Hacer que todos los miembros de la organización participen en la estrategia, Hacer de la estrategia un proceso continuo y finalmente, Promocionar el cambio mediante el liderazgo.

Los pasos generales o etapas en TMI tienen entre los autores pequeñas diferencias entre su segmentación y nombre. Es como dividir una mesa en cuatro partes por algunos o en seis por otros, pero finalmente es la misma mesa segmentada y estudiada en partes diferentes. Lo que se debe cuidar es que metodológicamente no falte algún componente del paradigma científico de diagnóstico – intervención – evaluación, que sería el esquema inviolable en el cambio organizacional hacia la competitividad, via TMI.

"En este sentido, Ronchetti (2006:25) postula que para implementar un CMI y lograr su vinculación con la planificación estratégica pueden formularse acciones que involucren las siguientes fases: formular el propósito, establecer la misión, realizar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) construir un mapa estratégico, definir los temas estratégicos y finalmente identificar los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño." (citado por Zuniga – Jara, S., Pérez, María y Vargas, Cynthia, 2011.)

El BSC se desarrolla en 3 Etapas:

1. Etapa de Planificación (P). Implica el despliegue de los objetivos estratégicos e identificación de indicadores.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

6 categorías de indicadores:

- ☐ Por Forma.
- ☐ Por Estructura.
- ☐ Por Proceso.
- ☐ Por Resultados.
- ☐ Por Impacto.
- ☐ Por Alternativas

2. Etapa de Desarrollo (D). Desarrollo de los planes estratégicos y el logro de objetivos mediante los indicadores.

Las estrategias se definen como los grandes caminos de acción para alcanzar los objetivos, que representan un conjunto de actividades a desarrollar en cada una de ellas.

3. Etapas de Control (C) y Actuación (A). Se genera información, para mejorar la puesta en marcha de las acciones y corregir desviaciones (positivas o negativas).

Medir es el procedimiento por el cual asignamos números a los elementos de un conjunto. La evaluación implica a la medición.

El debate sobre el uso del BSC no ha cesado, desde aquellos que la señalan como la herramienta estratégica más innovadora o revolucionaria en los últimos años (CFO, 2001, citado en Consultora Gerens, 2004), hasta aquellos que la señalan como herramientas que tienen rigideces frente al

continuo cambio de los entornos empresariales y frente a los desafíos del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, lo que implica una flexibilidad en los indicadores e inclusive en las dimensiones y el BSC no incorpora esta enorme marea de cambios (Blázquez, 2003, citado en Consultora GERENS, 2004).

"En efecto, uno de los principales desafíos que plantea el enfoque del CMI es cómo, a partir de la definición de las cuatro perspectivas, arribar metodológicamente a los indicadores de desempeño apropiados. A diferencia del esquema Perspectivas--> Objetivos--> Medidas--> Metas--> Iniciativas, en la presente investigación se preferirá usar una secuencia del tipo: Perspectivas--> Metas--> Actividades--> Indicadores, por cuanto resulta ser más simple y clarificadora en nuestro caso." (Zuniga y cols., op. cit.)

Para terminar el manual, existe una tendencia en algunas personas a entender que si la organización no tiene parte de los componentes de su filosofía organizacional y de su cultura, es razón suficiente para no poder, literalmente así de drástico, estar impedida para continuar con algún proceso de cambio planeado, administración estratégica o modelo de gestión. Mi respuesta es pues hagámoslo, sin embargo hay razones que a veces no hacen que se acepte la puesta en marcha. ¿Qué hacer? Buscar insumos equivalentes aunque nunca iguales de formales y terminados. Por ejemplo, algunos autores lo que hacen si una empresa o institución "...no tiene establecida una visión, misión, valores y políticas, que rijan y orienten sus actividades internas y la toma de decisiones. Sin embargo, se identificaron una serie de aspiraciones de sus directivos, las cuales se tomaron como premisas y sirvieron de guía en el desarrollo de todo el proceso de Planificación Estratégica propuesto..." (Rojas, Soraidy y Fuentes, Tamara (2011). Otra opción es que durante el transcurso del proceso de consultoría a veces sin decirlo, se realizan actividades con el más alto nivel tendientes a definir algún nivel de los equivalentes de éstos elementos, de tal manera que un sentido práctico, más no perfecto, quede documentado tanto "la razón de ser y de existir y para que fue creada la organización", "la descripción de su imagen en un contexto exitoso a largo plazo" y "en que cree y que es valioso en su hacer y decir organizacional esperado".

Más concretamente, los dueños, fundadores, ejecutivos de más alto nivel y hasta personal con una antigüedad laboral casi igual a la de la compañía o dependencia, a veces ya tienen sin documentar, todos los componentes para plasmarlos, solo es que se les guíe, se les cuestione con un método mayéutico o socrático, para que vayan dando forma y/o decidiendo a sus afirmaciones que apunten "a que somos, a donde vamos exitosamente y que es valioso aquí".

“El punto de partida del proceso de Planificación Estratégica, fueron las premisas manifestadas por los directivos al inicio la investigación; motivo por el cual se revisó la concordancia del plan con dichas premisas. Para esto se diseñó un instrumento de evaluación basado en los Criterios para la Evaluación de Planes Estratégicos de Unidades Académicas en una Universidad Compleja (Fernández, 2010); con adaptación de dicha publicación a las características de un plan estratégico planteado para empresas manufactureras.” (citado por Rojas, Soraidy y Fuentes, Tamara 2011)

El cuestionario fue estructurado en base a ocho ítems: Generalidades, Concepto estratégico, Análisis externo e interno, Estrategias y tácticas, Objetivos, indicadores y metas, Viabilidad del plan, Implantación y por último Seguimiento. En el primer ítem se evaluó la pertinencia del plan y la coherencia con las aspiraciones de los directivos, así como la existencia de propuestas innovadoras y a la vez factibles de realizar; el segundo se refiere a la revisión del contenido de la visión, misión, valores corporativos y políticas organizacionales. En tercer lugar se encuentra el análisis de las variables externas e internas incluidas en el plan, para verificar la relación y reconocer el impacto que tienen en la compañía; además como cuarto ítem se tiene el estudio de la adecuación de las estrategias y tácticas planteadas, con dicho análisis y la descripción de cada una de ellas en lo relativo a responsable de ejecución, fecha de inicio y culminación aproximada y su tiempo de duración estimado.

En cuanto a Objetivos, indicadores y metas, se evaluó la congruencia de los mismos con las estrategias y tácticas propuestas; además, del mismo modo que en la sección anterior, se verificó la existencia de responsables para el control y medición de los indicadores, la especificación de la ecuación para el cálculo, la frecuencia de medición, la presentación de resultados preliminares a través de un sistema computarizado, entre otros. Por otra parte, en lo referente a la Viabilidad del plan, se evaluaron aspectos técnicos, sociales, ambientales y de mercado, que justificaran o declinaran la idea de implantación de las estrategias propuestas; asimismo se estudió la capacidad de la empresa para llevar a cabo el plan estratégico y si este posee características operativas que le guíen en el proceso; obteniendo hasta este ítem, un 100% de cumplimiento y conformidad en cada uno de ellos.

El séptimo ítem es el concerniente al proceso de Implantación, en el que se valora la flexibilidad del plan estratégico; también se estudia el planteamiento de una estructura organizativa adaptada a las propuestas realizadas y por último la presencia de una estimación económica de los recursos necesarios para materializar la implantación del plan. En esta parte se obtuvo 80% de cumplimiento, como consecuencia de la



ausencia de dicha estimación económica, debido a la dificultad para cuantificar estos costos de manera previa a su ejecución.

Como último se tiene la etapa de Seguimiento, la cual fue diseñada para juzgar la propuesta de evaluación y control en el proceso de implantación del plan estratégico, a través del monitoreo constante de las actividades desempeñadas y utilizando sistemas computarizados, obteniendo 100% de cumplimiento.

“Se ha visto como muchas empresas han fracasado al intentar aplicar ... y como se han estrellado al implementar herramientas gerenciales como la planificación estratégica, calidad total, etc. La visión es básica, pero es algo etéreo que hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.” (CEEI, Ciudad Real 2013)

“En el mundo real existen desfases entre las causas y los efectos y puede llegar a ser difícil vincularlos, y aún más difícil especificar la relación entre ellos.” (Sengupta, et. al., 2008)

#### TRABAJO DE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO Y DESCUBRIMIENTO

A partir de las dos consideraciones finales anteriores, analice y fundamente con los apoyo de bibliografía consultada por usted, sobre la veracidad de estas dos afirmaciones.

Presente sus conclusiones en forma de presentación ejecutiva, con los criterios de brevedad y “balazos” para exposición que le proporcionó el Facilitador – Asesor.

### UN ESTUDIO PIONERO Y ÚNICO ¿Cambiar primero las cosas o las personas?

“Un estudio de la Red Nuevo Paradigma para la innovación institucional en América Latina muestra que del total de los fracasos, el 95% de los procesos sigue la filosofía de cambiar las cosas para cambiar a las personas, mientras que el 98% de los pocos casos exitosos sigue la filosofía de cambiar las personas que cambian las cosas.”

(Citado por Badani Gloria, Tesis de Maestría en RH, Bolivia 2009)

## Bibliografía

- Ahmadi Parviz, Khodadami Soheila, Osanlou Bahereh y Moradi Hamid, (2011). **Using the Balanced Scorecard to design organizational comprehensive performance evaluation model.** Faculty of Management and Economics, Tarabiat Modares University e Islami Azad University, Science and Research Branch, Irán. African Journal of Business Management Vol. 6(6), pp. 2267-2277, 15 February, 2012 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>, págs. 2 y 3.
- Armada de Colombia, (2011). **Guía de Implementación Balanced Scorecard.** Sistemas de Gestión de Calidad – Modelo Estándar de Control Interno.
- Badani, V. Gloria (2012). **La implementación del cuadro de mando integral (bsc) como herramienta Administrativa y metodología de construcción de la estrategia contribuye al alineamiento organizacional y a la implementación de una Cultura Organizacional en la alcaldía municipal de Villamontes.** Bolivia: Universidad de Nur, tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Obtenida en Internet de <http://www.tablerodecomando.com> el día 27 de agosto de 2012.
- Balanced Scorecard Collaborative, (2008). **eLearning for Building & Managing the Balanced Scorecard –Course Manual-**. Balanced Scorecard Inc. Palladium Company. Pág. 17.
- Barnes, R. A. (2005). A strategy Management Executive looks at the rol of the OSM (Officer Strategic Management). Harvard Business School Publishing, Noviembre - Diciembre, pág. 9.
- BMW, (2007). **Strategic Management.** [www.bmw.com](http://www.bmw.com), citado por Ahmadi Parviz, Khodadami Soheila, Osanlou Bahereh y Moradi Hamid, (2011). **Using the Balanced Scorecard to design organizational comprehensive performance evaluation model.** Faculty of Management and Economics, Tarabiat Modares University e Islami Azad University, Science and Research Branch, Irán. African Journal of Business Management Vol. 6(6), pp. 2267-2277, 15 February, 2012 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- CEEI Ciudad Real, Creación y Desarrollo de empresas (2013). **Guía de Apoyo al Emprendedor – Como realizar un Cuadro de Mando Integral-**. Obtenido de Internet el 4 de enero de 2013.
- Club Tablero de Mando (2008). **Tablero de Mando Integrado como herramienta de Autodesarrollo.** Argentina, disponible en página de asociación.
- Coffey, J. (2005). **Using Indexes as Measures.** Harvard Business School Publishing, Julio – Agosto, Volumen 7, Número 4, pág. 15.
- Collison, Jessica y Frangos, Cassandra (2002). **Aligning HR with Organization.** Society for Human Resources Management and Balanced Scorecard Collaborative (Research). Págs. 7, 13, 16, 18, 21, 30, 37, 46, 48, 52 y 56.
- Coppa, E. (2004). El sentido de los Indicadores Relacionales en la Dirección de Recursos Humanos. Santiago de Chile.
- Cuellar, D. L. y Toro, G. H. (2008). **Los indicadores de gestión como herramienta de dirección en la pequeña y mediana empresas.** Club de Tablero de Comando. Argentina, obtenido de Internet de página principal en <http://www.tablero-decomando.com>





- Davidson, L. (Septiembre de 1998). **Measure what you bring to the bottom line.** Workforce, 77, 9, 34. Citado por Dooney, J. (2005). **Medición del Capital Humano: Alianzas con los Gerentes Financieros y de Línea.** Obtenido de Internet el 11 de Septiembre de 2012 de [http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/Article01\\_linemanagers.aspx](http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/Article01_linemanagers.aspx)
- Delgado V. R; Vérez G.M. (2002). La dirección integrada por proyectos haciendo uso del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos (Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.
- Dooney, J. (2005). **Medición del Capital Humano: Alianzas con los Gerentes Financieros y de Línea.** Obtenido de Internet el 11 de Septiembre de 2012 [http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/Article01\\_linemanagers.aspx](http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/Article01_linemanagers.aspx)
- Fernández, R. (2010). **Criterios para la Evaluación de Planes Estratégicos de Unidades Académicas en una Universidad Compleja.** Revista Calidad en la Educación, Vol.32, pp.206-233, [http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/67/cse\\_articulo905.pdf](http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/67/cse_articulo905.pdf), 25/01/2011, citado por Rojas, Soraidy y Fuentes, Tamara (2011). **Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de una Empresa Manufacturera bajo el Enfoque del Cuadro de Mando Integral.** Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development, August 3-5, 2011, Medellín, Colombia. 9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Agosto 3 y 4.
- García, P., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L. y Oyola, L. (2003). **Sistema de Indicadores de Calidad I.** Instituto de Investigación, facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM, vol. (6) 2: pp. 71 – 72.
- González, A. P. A. (2008). Planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para la sección de construcción de IDIEM. Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Ingeniería (Industrial), pág. 136.
- Hatum, A. (2009). **El caos del Talento Humano.** Harvard Business Review (Edición Latinoamérica). Agosto, pág. 20.
- Hernández S. (Marzo 2007). **Capacitación trabajo y desarrollo.** Ponencia en el Foro Estatal de Capacitación. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. **"Problemas y desafíos de la Administración de Personal"** (Investigación bibliográfica inédita), Fac. de Psicología, UNAM: 2007.
- Kaplan, R. S. (2005). **Add a Customer Profitability Metric to your Balanced Scorecard.** Harvard Business School Publishing, Julio – Agosto, Volumen 7, Número 4, págs. 13.
- Kaplan, R. S. (2005). **The Limits of Benchmarking.** Harvard Business School Publishing, Noviembre - Diciembre, págs. 12 y 13.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). **Medir la disposición estratégica de los activos intangibles.** Harvard Business Review América Latina, Febrero, págs. 3, 7 y 8.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005). **Managing Alignment as a Process.** Harvard Business School Publishing, Julio – Agosto, Volumen 7, Número 4, págs. 1 y 2.
- Larralde, W. (2012). Seminario Ejecutivo Total Execution Process (Alineando Estrategia y Operación Módulo I). On – strategy, lámina 3.



- Madrigal C. Asneyda, Rodríguez, R. M., Madrigal C. Asneydi, Machado M. Bárbara y Fernández, R. A. (2011). **Implementación de un tablero de comando para la Facultad de Cultura Física de Sancti Spiritus**. Cuba: Obtenido de Internet el día 14 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/implementacion-tablero-comando-facultad-cultura-fisica-sancti-spiritus-cuba.htm>
- Norton, D. P. y Heygate, R. (2005). **Putting Customer Understanding at the Heart of your Strategy**. Harvard Business School Publishing, Julio – Agosto, Volumen 7, Número 4, págs. 10 y 11.
- Norton, D. P. (2012). **Successful Strategy Execution – Part II: What does it look like?**. Harvard Business School Publishing and Palladium executive Strategy, Marzo - Abril, Volumen 14, Número 2, pág. 4.
- Patiño P. H. (1990) Módulo I: **Introducción y sensibilización a la calidad total, Productividad y competitividad**. Manual del participante. República Dominicana: Psicología Industrial Dominicana (PID).
- Patiño P. H. y Cols. (2007). **Planeación Estratégica**. Manual del participante. Maestría en Administración de Empresas para Ejecutivos, Universidad Olmeca (Villahermosa, Tabasco).
- Patiño P. H., Santiago Mari Dalia, Martínez, J. C., Domínguez Elizabeth, Ramírez, A., Martínez Cristina, y Juárez, M. A. (2011). **Diagnóstico Organizacional y Humano**. (Estudio realizado Comisión Federal para la Protección de Riesgos Sanitarios, Cofepris). División de Educación Continua (DEC) de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Patiño, P. H. (2011). Gestión de Organizaciones por Procesos (Manual Módulo III del diplomado en Administración Estratégica de Recursos humanos y Gestión del Talento Humano por Competencias). División de Educación Continua (DEC) de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Patiño, P. H. (2012). Lineamientos de elaboración de trabajos finales del Diplomado de Postgrado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano por Competencias. División de Educación Continua (DEC) de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Pedrero F. (septiembre, 2003). **Preocupan recursos humanos**. El Universal; citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. **“Problemas y desafíos de la Administración de Personal”** (Investigación bibliográfica inédita), Fac. de Psicología, UNAM: 2007.
- Pedrero Fernando, Ulloa Aída (enero, 2007). **Aumenta la rotación laboral en México**. El Universal; Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. **Problemas y desafíos de la Administración de Personal**. (Investigación bibliográfica inédita), Fac. de Psicología, UNAM: 2007.
- Pérez, C. (2003). **Los indicadores de Gestión**. Soporte & CIA. LTDA,
- Portuondo, V. A. (noviembre 2004). Comentarios sobre el tablero de comando y su relación con la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos. Artículo electrónico accesible en [tablerodecomando.com](http://tablerodecomando.com).



- Reynoso, A. (2004). **El Alineamiento Horizontal y Vertical: Factores Clave para la implementación del Tablero de Comando.** Artículo electrónico disponible en <http://www.tablero-decomando.com>.
- Rohm, H., (2002). **A Balancing Act.** Perform, v.2, num. 2.
- Rojas, Soraidy y Fuentes, Tamara (2011). **Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de una Empresa Manufacturera bajo el Enfoque del Cuadro de Mando Integral.** Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development, August 3-5, 2011, Medellín, Colombia. 9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Agosto 3 y 4.
- Ronchetti J., (2006). An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. Journal of Practical Consulting 25-35.
- Sengupta, et. al. (2008). The Experience Trap. Harvard Business Review. Enero – Febrero. Citado por Rivas, N. J. A. (2008), Regresión Supersaturada en BSC: Una propuesta. México (Guanajuato) Industrial Consultants / Carto Micro. Obtenido de Internet en los artículos de <http://www.tablero-decomando.com>.
- Tracy, M. y Wiersema, F. en Harvard Business Review, citado (sin fecha de referencia) por Club Tablero de Comando (2008). **Balanced Scorecard: Base del procesos para diagnosticar la situación financiera futura de la empresa.** Obtenido de Internet de <http://www.tablero-decomando.com>.
- Universidad Pontificia de Cartagena (2009). **Indicadores Centros 2009.** Vicerrectorado de Planificación y Coordinación, pág. 2.
- Vogel, H. M. (2010). **El Soft es un medio no un fin.** Artículo disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>.
- Vogel, H. M. (2013). **ROI un caso real retorno de la inversión en una Universidad.** Artículo disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>. Y obtenido de Internet el 27 de Enero de 2013.
- Zuniga – Jara, S., Pérez, María y Vargas, Cynthia, (2011). **Un Cuadro de Mando Integral para una empresa del Sector Minero Chileno.** Revista Panorama Socioeconómico, no. 29, no. 42, págs. 2, 5, 6 y 14.