



# COMENTARIOS SOBRE LA TARJETA DE DATOS BALANCEADA y SU RELACION CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

**Dr., MSc., Ing. Angel Luis Portuondo Vélez. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETDIR. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. ISPJAE. Centro Internacional de la Habana. CIH.**

## **Antecedentes:**

Revisando el artículo de R. S. Kaplan y D. P Norton de 1996 en la Harvard Business Review (1) y vinculándolo a los sistemas de evaluación del desempeño de cuadros y trabajadores surgió la idea de escribir este material, a modo de semilla de reflexión y análisis para su posible empleo como herramienta para alcanzar dos objetivos: Primero, la implementación real de la Dirección Por Objetivos, y segundo, la Evaluación del Desempeño y los sistemas de compensación, en función del cumplimiento de los objetivos, todo lo cual permitiría pasar a un plano superior de eficacia y eficiencia.

En su artículo, Kaplan y Norton lo llaman "Balanced Scorecard", y es un resumen de su libro traducido al Español por la Editorial Deusto donde lo titulan de otra forma, en realidad yo lo bauticé, en traducción libre como "Tarjeta de Datos Balanceada".

Este enfoque es otra forma de lograr la implementación verdadera de la Planeación Estratégica, ya que se supone que a partir de un buen Plan de Acción para alcanzar sus Objetivos las entidades deben lograr integrar el presupuesto que permita ubicar los recursos a aquellas actividades que verdaderamente "halan" a la organización, entregarlos al o los sitios en los que hay que dar el famoso "golpe principal".

## **Fundamentos:**

El concepto inicial se basa en la habilidad de las organizaciones de utilizar la información para competir aumentando la explotación de los activos intangibles que hoy en día se han convertido en recursos más cruciales que su capacidad para invertir y dirigir activos físicos. En otras palabras, vinculan los elementos decisivos de los procesos poniendo en su lugar los objetivos, las estrategias y los hombres que

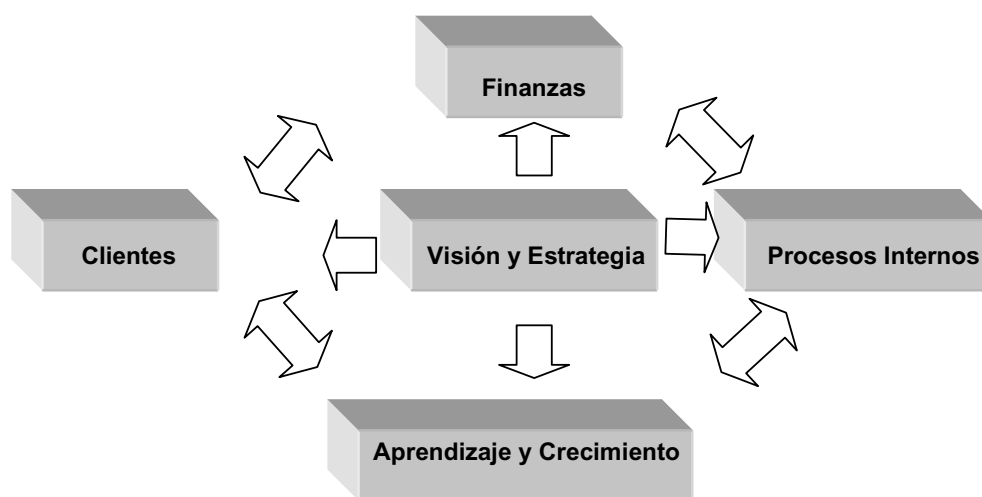
hacen que funcione el sistema, y dirigiéndolo correctamente.

La Tarjeta de Datos Balanceada añade a las medidas financieras tradicionales los criterios de medir el desempeño desde tres perspectivas adicionales: la de los clientes; los procesos internos de la actividad; y el aprendizaje y crecimiento o desarrollo.

En la figura número 1 que sigue, se muestra el enfoque según los autores antes mencionados.

Esto permitiría a la entidad seguir los resultados financieros mientras monitorean, de manera simultánea, los progresos obtenidos, fomentando las capacidades y adquiriendo los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. La tarjeta no reemplaza las mediciones financieras, sino las complementan.

**Figura 1: Traducción de Visión y Estrategia: Cuatro Perspectivas**



Fuente: Modificado de Kaplan y Norton

Ya a finales de los años 90 del siglo pasado, Kaplan y Norton plantean que aquel concepto inicial cambió al descubrirse que el mismo tiene un gran valor como “piedra angular” de un nuevo sistema de dirección estratégica al superar la incapacidad de los sistemas tradicionales gerenciales de vincular la estrategia de la entidad a largo plazo con sus acciones tácticas a corto plazo.

En general, casi todas las empresas establecen sus sistemas de control gerencial y operacional alrededor de las mediciones y metas financieras, que guardan poca relación con el progreso de la organización hacia el alcance de los objetivos estratégicos a largo plazo o su

Visión. Es por ello que se produce una gran brecha entre el desarrollo de su estrategia y su implementación.

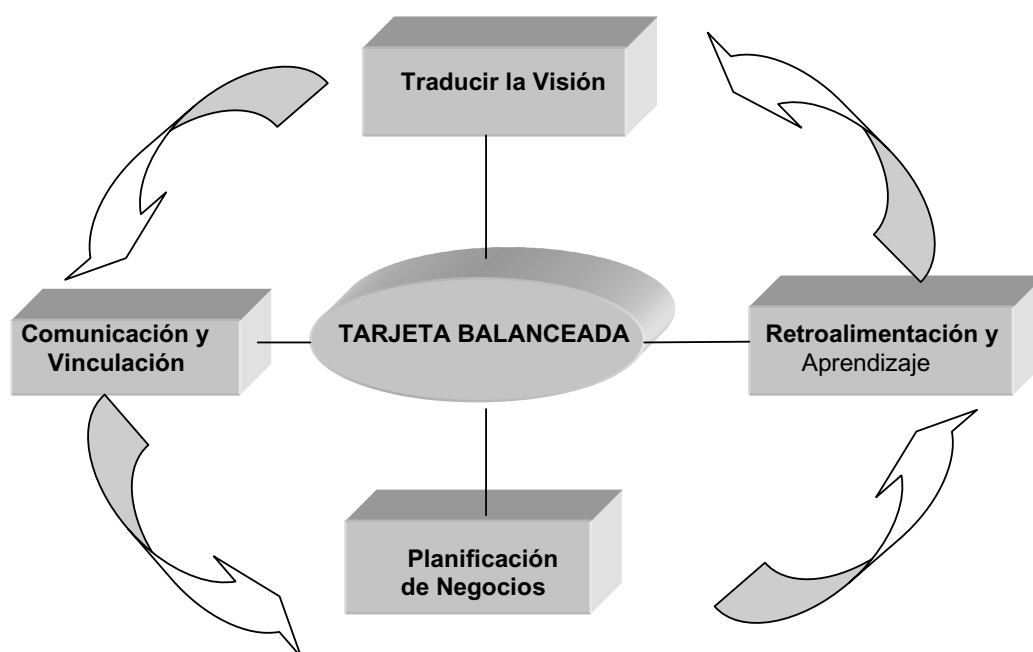
Esto lo vemos ejemplificado en algunas de nuestras organizaciones al observar los problemas que se presentan una vez que se ha desarrollado el proceso de planificación estratégica hasta el 2003 en el país, y la implementación de los planes anuales para el cumplimiento de los objetivos correspondientes.

La idea de los autores de emplear la Tarjeta de Datos Balanceada, para que los dirigentes no descansen sólo en mediciones financieras a corto plazo, como los únicos indicadores del

desempeño de sus organizaciones, y la introducción de cuatro nuevos procesos de dirección que, de manera separada y en combinación, contribuyen a vincular los

objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones a corto plazo. Esto se representa en la figura número 2.

**Figura 2: Dirección de la Estrategia: Cuatro Procesos**



Fuente: Modificado de Kaplan y Norton

El primer proceso nuevo, llamado **“Traducir la Visión”**, ayuda a los directivos a conformar consenso alrededor de la Visión y Estrategias de la organización. Las declaraciones de Misión y Visión, incluidos los Valores, no se traducen fácilmente en términos operacionales que den una guía útil a nivel de base. Para que las personas que trabajan en la organización actúen en función de las palabras contenidas en los planteamientos de la Visión y las estrategias, los mismos tienen que ser expresados como un conjunto integrado de objetivos con criterios de medida, acordados con la dirección de la organización, de manera participativa, que describan las formas de conducirse con éxito a largo plazo.

El segundo proceso, **“Comunicar y Vincular”**, hace que los directivos comuniquen sus estrategias hacia arriba y hacia abajo, y los vinculen con los objetivos departamentales e individuales. La Tarjeta da a los dirigentes la posibilidad de asegurar que todos los niveles de la organización comprendan la estrategia a largo plazo y que se alineen a ella tanto los objetivos departamentales como los individuales.

En estos dos procesos hay que tomar en consideración la real participación y discusión de los objetivos individuales y el proceso de negociación correspondiente. Ahí es donde se forja el directivo y se relaciona directamente con sus subordinados, al igual que los subordinados conocen el directivo con

mayor profundidad y viceversa.

El tercer proceso, la Planificación del Negocio, permite a las empresas integrar sus planes de negocio y financieros. Casi todas las organizaciones hoy en día, tanto en Cuba como en el extranjero, están tratando de implementar cambios, sea por la vía del perfeccionamiento empresarial en sus diferentes etapas, o por cualquier otro proceso de mejora continua o drástica. Cada una tiene sus propios campeones, gurús y consultores, y cada una compite por el tiempo, recursos y energías de sus directivos superiores. Le es difícil a los directivos integrar esas diversas iniciativas para alcanzar sus objetivos estratégicos, situación que conduce frecuentemente a frecuentes decepciones con los resultados de los programas. Pero cuando los directivos usan los ambiciosos objetivos establecidos para la medición de las tarjetas de datos balanceadas como base para ubicar los recursos y establecer las prioridades, pueden asumir y coordinar efectivamente sólo aquellas iniciativas que los muevan hacia sus objetivos estratégicos a largo plazo y no desgastarse en otras actividades.

El cuarto proceso, **Retroalimentación y Aprendizaje** le da a la organización la capacidad de lo que se llama hoy en día aprendizaje estratégico. Los procesos actuales de retroalimentación y revisión se centran en si las entidades, sus departamentos o sus trabajadores individualmente han cumplido sus metas financieras presupuestadas. Con la Tarjeta de Datos Balanceada como centro de su sistemas gerenciales la empresa puede monitorear los resultados a corto plazo desde tres perspectivas adicionales: Clientes – Proceso Interno del Negocio – y Aprendizaje y Crecimiento, y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente. La Tarjeta permite a las empresas modificar sus estrategias para que reflejen el aprendizaje en tiempo real.

En ninguna de las más de 100 organizaciones en las que los autores

estudiaron el proceso implementaron su primera Tarjeta balanceada con la intención de desarrollar un nuevo sistema de dirección estratégica, pero cada uno de los altos ejecutivos descubrió que la Tarjeta brindaba un marco, y por lo tanto un punto sobre el cual concentrar muchos procesos de dirección decisivos: establecimiento de objetivos departamentales e individuales; planificación del negocio; ubicación de capitales financieros; iniciativas estratégicas; y retroalimentación y aprendizaje, cosas que anteriormente se hacían de manera no coordinada, y casi siempre dirigidas hacia objetivos a corto plazo.

¿Cómo implementar estas acciones?

#### **Traducción de la Misión y la Visión:**

Hemos aprobado por consenso, en unas cuantas reuniones, de manera participativa tanto la Misión como la Visión hasta el 2003 en la organización, así como otros aspectos contenidos en el proceso estratégico, pero, ¿y ahora qué?. En la Misión se declara que “Nuestros empleados actúan con profesionalidad para brindar servicios que superan las necesidades de los consumidores”. En la Visión se plantea que en 2003 habremos llegado a una cifra de ingreso de 2 millones, pero el dirigente intermedio y sus empleados que están frente a los clientes, ¿qué hacen? ¿Cómo traducen el planteamiento de la Misión y Visión en acciones efectivas?

Es evidente que existe una brecha entre las declaraciones de Misión y Visión y el conocimiento de los empleados sobre cómo, mediante sus acciones diarias, pueden contribuir a hacer realidad la Visión de la entidad.

Esto hará que los propios ejecutivos tengan que aclararse sobre el significado del planteamiento estratégico desarrollado y que han acordado, definir la información que necesitarán para medir el resultado de los productos y servicios que han

priorizado, así como sus relaciones con los clientes. Por otra parte la Tarjeta puede mostrar las brechas que pueden existir en las habilidades de los empleados y directivos intermedios para añadir valor a dichos productos y servicios.

### **Comunicación y Vinculación:**

La alta dirección formula, de forma participativa, los objetivos financieros y los clientes. Esto se debe pasar al nivel inmediato inferior, que ya lo debe conocer, movilizándolo el talento y la información de sus directivos a fin de que formulen el proceso interno de negocio y los objetivos de aprendizaje y crecimiento que puedan conducir al logro de los objetivos superiores.

Es muy probable que la empresa se de cuenta de la necesidad de entrenar a los empleados, de establecer un nuevo sistema de información, o mejorar el existente, y además hay que elaborar medidas de desempeño para aquellos procesos decisivos y para las capacidades de los sistemas y el personal.

La amplia participación para la creación de la Tarjeta toma más tiempo, pero ofrece varias ventajas: Se incorpora más información de mayor cantidad de directivos en los objetivos finales; los dirigentes logran una mayor comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa y un mayor compromiso para lograr dichos objetivos; la Tarjeta le señala a cada uno lo que la organización está tratando de alcanzar tanto para la Junta de Gobierno (que son sus accionistas) como para sus clientes; para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia general, los que emplean la Tarjeta generalmente se comprometen en tres actividades: comunicar y educar, establecer objetivos, y vincular las recompensas con la medición del desempeño.

### **1. Comunicar y Educar:**

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 sobrecumplir los objetivos.

Las Tarjetas, como la personificación de la unidad estratégica del negocio, deben comunicarse hacia arriba. Las Unidades Estratégicas de Negocio pueden cuantificar y comunicar sus estrategias a largo plazo a los ejecutivos de los niveles superiores utilizando un conjunto vinculado de dimensiones financieras y no financieras. Tales medidas informan a dichos ejecutivos y a la Junta, en términos específicos, que las estrategias a largo plazo diseñadas para el éxito competitivo están en funcionamiento. Las mediciones, a su vez, proporcionan una base para la retroalimentación y la responsabilidad. El cumplir metas financieras de corto plazo no debe constituir un desempeño satisfactorio cuando otras mediciones indican que la estrategia a largo plazo no está funcionando o no se ha implementado bien.

### **2. Establecimiento de Objetivos:**

La Visión, o los Objetivos supremos de la organización y sus criterios de medida para el período dado, debe ser traducida en objetivos y criterios de medida para las unidades y los individuos.

Hay ejemplos de Tarjetas personales en las cuales se vinculan los objetivos corporativos con los objetivos de la unidad específica o taller, con los objetivos individuales o del equipo. En la misma se pueden escribir los objetivos de las unidades o talleres, así como los objetivos individuales. Ver figura 3.

Figura 3: Ejemplo de Tarjeta Personal

Tarjeta Personal											
Objetivos Corporativos											
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Duplicar la cantidad de clientes en los próximos 3 años.</li> <li>♦ Aumentar nuestros ingresos en un 20% promedio anual.</li> <li>♦ Lograr un retorno de capital de un 2% anual.</li> <li>♦ Aumentar los servicios en un 20% en los próximos 3 años</li> </ul>											
Objetivos Corporativos por Año					Criterios de Medida	Objetivos de la Unidad					Objetivos e Iniciativas Personales o del Equipo
99	00	01	02	03		99	00	01	02	03	
<b>Financieros</b>											
100	120	160	180	250	Ganancias en Miles						1.
100	450	200	210	225	Flujo de Caja Neto						2.
100	85	80	75	70	Gastos Generales						
<b>De Operación</b>											
100	85	80	70	65	Costo por Pieza						3.
100	105	115	118	120	Producción Anual						
											4.
Criterios de Medida Personales o del Equipo						Metas					
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Nombre:											
Unidad:											

Fuente: Modificado de Kaplan y Norton

Esto ayuda a articular objetivos individuales consistentes con los de la unidad de negocios y los corporativos, así como las iniciativas que pudieran tomar para alcanzarlos o superarlos. La Tarjeta le pide a los trabajadores que definan hasta cinco criterios de medida para sus objetivos y a fijar metas para cada criterio de medida.

De esta forma se ayuda a comunicar a los trabajadores los objetivos corporativos y de las unidades, permitiéndoles traducir los mismos en tareas y metas que signifiquen algo concreto para cada uno.

### 3. Vincular las Recompensas a las

### Mediciones del Desempeño:

¿Se deben vincular los sistemas de compensación a las mediciones de las Tarjetas balanceadas? Varias compañías en otros países, creyendo que al unir la compensación con el desempeño logran una poderosa palanca, se han movido rápidamente en este sentido. Una empresa petrolera vincula el 60% de las bonificaciones a sus ejecutivos con el logro de ambiciosas metas en un promedio ponderado de cuatro indicadores financieros: recuperación del capital, rentabilidad, flujo de caja, y costos de operación. Baza el restante 40% en indicadores de satisfacción de clientes, satisfacción de distribuidores, satisfacción

de empleados y responsabilidad ambiental.

Independientemente de lo atractivo y poderoso que resulta dicha vinculación, siempre se corren riesgos. ¿Tiene la empresa los criterios de medida correctos en la Tarjeta? ¿Tiene datos válidos y confiables para los criterios de medida seleccionados? ¿Pudieran surgir consecuencias no intencionales o inesperadas en la forma en que se alcanzan las metas para las mediciones? Esas preguntas deben responderlas las propias empresas.

Este aspecto es uno sobre los que debe hacerse mayor énfasis a fin de lograr una buena vinculación entre resultados y compensación, fundamentalmente en nuestras condiciones. El proceso de perfeccionamiento empresarial brinda la oportunidad de diseñar un sistema adecuado a cada necesidad.

### **Planificación del Negocio:**

No obstante, resulta que la mayoría de las organizaciones, incluidas las nuestras en Cuba, tienen procedimientos y unidades organizativas separadas que atienden la planeación estratégica, el presupuesto, y la distribución de recursos. Para formular los planes estratégicos, la alta dirección se reúne anualmente y, con ayuda de consultores externos o internos, desarrolla su proceso estratégico que es socializado de manera participativa. El resultado de estos ejercicios es un plan estratégico que articula dónde estará la empresa espera (o tiene la esperanza, o quisiera) estar en los próximos tres o cinco años. Desafortunadamente de manera general, dichos planes descansan en los libreros de los dirigentes durante los próximos 12 meses.

Mientras tanto, se produce un proceso paralelo o separado de presupuestación y ubicación de recursos llevado a cabo por el personal de economía y finanzas que establece metas financieras para ingresos, gastos, rentabilidad e

inversiones para el año fiscal. El presupuesto resultante está compuesto principalmente por cifras financieras que guardan poca relación con los objetivos de la planeación estratégica.

¿Cuál es el documento que discuten los directivos de la organización en sus reuniones mensuales durante ese año? Generalmente sólo el presupuesto, porque las revisiones periódicas se centran en una comparación entre los resultados reales y presupuestados, para cada asunto. ¿Cuándo es que se vuelve a discutir el plan estratégico? Probablemente cuando se prepare el informe anual y después cuando se presente el nuevo a los niveles superiores, para la próxima etapa.

El propio ejercicio de crear la Tarjeta de Datos Balanceada fuerza a las empresas a integrar los objetivos de la planeación estratégica con los procesos de presupuestación, y por lo tanto ayuda a asegurar que sus presupuestos apoyen las estrategias. Ahí es donde se producen los fallos en el proceso cuando no se hace. Si se lograra que los Planes de Acción sean elaborados con el detalle que corresponde sería una gran ayuda para las organizaciones a fin de lograr la implementación adecuada de sus estrategias, y que no queden como simples documentos fríos.

Las entidades que han utilizado las Tarjetas en otros países seleccionan criterios de medida de progreso desde las cuatro perspectivas y establecen metas para cada una de ellas. A partir de ahí pueden determinar cuáles acciones conducirán hacia dichas metas, identificar las medidas a aplicar para ello desde las cuatro perspectivas, y establecer hitos a corto plazo que marquen el avance a través de la vía estratégica que han elegido. Eso les permite vincular sus presupuestos financieros con sus objetivos estratégicos.

Este proceso de conformar la Tarjeta, al igual que si se llevara a cabo el análisis

detallado de elaboración de los Planes de Acción, si se siguiera esa vía, como debe ser – aclarar los objetivos estratégicos e identificar entonces los pocos aspectos decisivos que los garantizan– crea también un marco para dirigir los diferentes programas de cambio en la organización.

No puede olvidarse que estos programas de cambio demandan recursos y compiten unos con otros por estos, incluyendo el más escaso de estos: el poco tiempo y la atención de los dirigentes superiores.

Una vez que se define la estrategia y se identifican los elementos clave que mueven los esfuerzos, la Tarjeta, o el Plan de Acción influye sobre los dirigentes para que se concentren en aplicar los cambios sobre aquellos procesos más decisivos para el éxito estratégico de la organización. Esta es la forma en que la Tarjeta vincula, de manera más clara las acciones con las estrategias.

Obsérvese que he planteado intencionalmente una vinculación entre Tarjeta, idea relativamente nueva, con Planes de Acción, idea relativamente vieja, pero la esencia es la misma: concentrar los esfuerzos y recursos en los lugares que mueven a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos, y no perder el punto de mira de la Visión.

El paso final de vincular la estrategia con las acciones es el de establecer objetivos, hitos o metas a corto plazo para los criterios de medida de la Tarjeta. Estos hitos son las expresiones tangibles de los sentimientos de los gerentes sobre cuándo y en qué grado sus programas actuales afectarán a esos criterios de medida.

Al establecer estos hitos, los dirigentes están ampliando el proceso presupuestario tradicional para incorporarle también, tanto objetivos estratégicos como financieros. La planificación financiera detallada no deja

de tener importancia, pero los objetivos financieros tomados aisladamente ignoran las otras tres perspectivas de la tarjeta balanceada. En un proceso integrado de planificación y presupuestación, los directivos continúan presupuestando un desempeño financiero a corto plazo, pero también introducen metas a corto plazo para criterios de medida desde las perspectivas de los clientes, proceso interno del negocio, y aprendizaje y crecimiento. Teniendo establecidos estos hitos, los dirigentes pueden comprobar continuamente tanto, la teoría subyacente en la estrategia, como la implementación de la misma. Asimismo habrán establecido los hitos para los criterios de medida que marcan el avance hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

### **Retroalimentación y Aprendizaje:**

El potencial que da la Tarjeta es la capacidad de saber, en cualquier momento de su implementación si la estrategia que se ha formulado está trabajando de verdad, y si no, por qué.

Los primeros tres procesos de dirección – *Traducir la Misión y Visión; Comunicar y vincular, y la Planificación del negocio* – son vitales para implementar la estrategia, pero no son suficientes en un mundo impredecible. En conjunto forman un proceso de aprendizaje de un solo lazo. De un solo lazo en el sentido de que el objetivo permanece constante, y que cualquier desviación de la trayectoria planificada es vista como un defecto a subsanar.

La mayoría de las empresas en el mundo de hoy operan en un entorno turbulento con estrategias complejas, que aunque válidas en el momento de su concepción, pueden perder su validez en las condiciones cambiantes del negocio. En este tipo de entorno, donde constantemente surgen amenazas y oportunidades, las empresas deben ser capaces de lo que Chris Argyris (2) llama *aprendizaje de doble lazo*, un proceso que produce un cambio en los supuestos y



teorías de la gente sobre las relaciones causa –efecto.

Las revisiones del presupuesto y otras herramientas gerenciales basadas en las finanzas no pueden ocupar a los altos directivos en el aprendizaje de doble lazo, primero porque estas herramientas se enfocan en el desempeño sólo desde una perspectiva, y segundo porque no implican el aprendizaje estratégico. El aprendizaje estratégico consiste en recopilar retroalimentación, probar las hipótesis sobre las que se basó la estrategia, y hacer los ajustes necesarios.

Se alude que la Tarjeta de Datos balanceada brinda los tres elementos esenciales para el aprendizaje estratégico. Primero articula la Visión compartida de la entidad, definiendo en términos claros y operacionales los resultados que la empresa, como un equipo, está tratando de alcanzar. La tarjeta comunica un modelo holístico que vincula los esfuerzos individuales y cumplimientos con los objetivos de las unidades de negocio.

Segundo, la tarjeta suministra el sistema estratégico esencial de retroalimentación. Una estrategia de negocios puede verse como un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa- efecto. Un sistema de retroalimentación debe ser capaz de probar, validar, y modificar la hipótesis incrustada en la estrategia de una unidad de negocio. Al establecer objetivos a corto plazo, o hitos, dentro del proceso de planificación del negocio, los dirigentes pueden pronosticar las relaciones entre los cambios en los motivadores del desempeño y los cambios asociados en uno o más objetivos específicos.

Tercero, la Tarjeta facilita la revisión de la estrategia, lo que es esencial en el aprendizaje estratégico. De manera general, las empresas utilizan reuniones mensuales o quincenales para analizar los resultados del período financiero más reciente. Las discusiones se centran en el desempeño pasado y en explicaciones sobre porqué no se lograron los

resultados financieros. La Tarjeta de Datos, con sus especificaciones sobre las relaciones causales entre motivadores del desempeño y objetivos, permite a los directivos de las unidades utilizar sus revisiones periódicas para evaluar la validez de las estrategias de sus unidades y la calidad de su ejecución. Si los trabajadores y dirigentes de la unidad han trabajado sobre los motivadores del desempeño (re-entrenar empleados, disponibilidad de los sistemas de información, y nuevos productos y servicios financieros, por ejemplo), entonces su fracaso en alcanzar los resultados esperados (mayores ventas a clientes específicos, por ejemplo), señala que la teoría subyacente bajo la estrategia puede que no sea válida. Los resultados decepcionantes de las cifras de ventas son una señal de alerta.

Eso implicará que los directivos deberán analizar seriamente la evidencia y reconsiderar sus conclusiones compartidas sobre condiciones del mercado, proposiciones sobre valor añadido por parte de los consumidores, conductas de los competidores, y capacidades internas. El resultado de tal revisión puede ser reafirmar sus conceptos sobre la estrategia actual pero ajustar las relaciones cuantitativas entre los criterios de medida estratégicos de la Tarjeta Balanceada. No obstante, pueden concluir también que la unidad necesita una estrategia diferente (un ejemplo de aprendizaje de doble lazo), a la luz de un nuevo conocimiento sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, la tarjeta habrá estimulado a los ejecutivos clave a aprender sobre la viabilidad de su estrategia. La capacidad de permitir un aprendizaje organizacional al nivel de los dirigentes – aprendizaje estratégico – es lo que distingue a la Tarjeta, haciéndola inestimable para aquellos que quieren crear un sistema de dirección estratégica.

Estos planteamientos son muy claros y válidos tanto para la aplicación de la Tarjeta como si se aplican los mecanismos

tradicionales de Planes de Acción. Los conceptos son los mismos y aplicables en cualquier circunstancia, dentro de las condiciones cubanas, sin excepción. Lo importante está en el criterio del equipo de dirección y su voluntad de dirigir estratégicamente y lograr el pensamiento estratégico mediante el aprendizaje estratégico.

### **Hacia un Nuevo Sistema de Dirección Estratégica**

Los planteamientos hechos por Kaplan y Norton pueden ser de gran ayuda dada su experiencia en situaciones complejas del mundo actual, y aunque se vinculan principalmente con entidades de países desarrollados, permiten extraer lecciones importantes para su aplicación en las condiciones cubanas actuales y perspectivas. No importa el método empleado, lo fundamental es el conjunto de conceptos y enfoques a considerar de manera integrada.

En muchas de las empresas en las que se aplicó inicialmente, se hizo para mejorar sus sistemas de medición del desempeño. Se lograron resultados tangibles, pero estrechos. El adaptar dichos conceptos permitió aclaración, consenso y concentración en las mejoras deseadas de desempeño. De manera más reciente los autores afirman que las compañías amplían el uso de las tarjetas utilizándolas como la base de sistemas de dirección integrados e iterativos de manera que les permite:

- Aclarar y actualizar la estrategia;
- Comunicar la estrategia a través de la empresa;
- Alinear los objetivos individuales y de las unidades con la estrategia;
- Vincular los objetivos estratégicos con objetivos y presupuestos anuales;
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas;
- Desarrollar revisiones periódicas del desempeño para aprender y perfeccionar la estrategia.

La Tarjeta permite a la empresa alinear sus procesos de dirección y concentra a toda la organización en la implementación de la estrategia a largo plazo.


Para reafirmar los conceptos se presenta la figura que sigue que resume lo anteriormente expuesto:

### **Conclusiones:**

Con o sin Tarjeta de Datos Balanceada se hace necesario vincular de manera integrada todos los elementos que permiten dirigir a la organización estratégicamente. Aquí se han planteado los fundamentales, pueden haber otros, y de hecho los hay, pero, ¿se han concebido de esa manera? ¿Se actúa en nuestras organizaciones de manera consecuente con lo que se define y aprueba como proceso estratégico? Esas preguntas deben ser respondidas por los propios directivos de las entidades que han desarrollado procesos estratégicos y tratan de implementarlos.

Lo que si debe quedar claro para todos es que sin pensamiento estratégico y sin proyección estratégica es muy difícil que las empresas puedan sobrevivir en el mundo actual.

### **Referencias:**

- (1). Robert S. Kaplan y David P. Norton: *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System."* Harvard Business Review. January-February, 1996.
- (2). Chris Argyris: *"Teaching Smart People How to Learn"*. Harvard Business Review. May-June 1991.
- (3). Robert S. Kaplan y David P. Norton: *"The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance."* January – February 1992.
- (4). Robert S. Kaplan y David P. Norton: *"Putting the Balanced Scorecard to Work"*. September – October 1993. 

### Esquema de Integración de la tarjeta de Datos Balanceada

