

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Scorecard and Knowledge Management

Fátima Juderki Graciano Domínguez.

judy_graciano@hotmail.com

Encargada de Coordinación y Seguimiento Universidad ITECO.

República Dominicana.

Maestría en Gestión de la Información.

Universidad de la Habana- (UAPA)

Resumen.

En el presente artículo se desarrolla una visión panorámica del Cuadro de Mando Integral (CMI) y su impacto en la Gestión del Conocimiento. Se ofrecen además definiciones de Cuadro de Mando Integral, beneficios de la aplicación de cuadro de Mando Integral, estrategia empresarial y los diferentes momentos para la implementación de una estrategia basada en cuadro de mando integral.

Finalmente se realiza una reflexión del papel que debe jugar el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la gestión del conocimiento.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral (CMI), Gestión del Conocimiento y Estrategia.

Abstract.

This article develops an overview of the Scorecard and its impact on knowledge management. Are also offered definitions of CMI, benefits of implementing the Balanced Scorecard, business strategy and different times for the

implementation of a strategy based on balanced scorecard. Finally, they reflect the role it should play the scorecard in the management of knowledge.

Keywords: *Balanced Scorecard, Knowledge Management and Strategy.*

Introducción

El Cuadro de Mando Integral (CMI) representa una herramienta estratégica importante para el desarrollo de toda institución. El rendimiento de las organizaciones se encuentra estrechamente ligado a la aplicación de estrategias y al seguimiento de las mismas pudiéndose medir los resultados financieros, satisfacciones de los clientes, operaciones y capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

En este sentido el nuevo paradigma Gestión Pública, introduce la aplicación de prácticas gerenciales en las empresas privadas, como instrumentos para evaluar la gestión de las organizaciones públicas, comparando sus desempeños (Beltrán, 1996; Meneguzzo, 1997; Brignall y Modell, 2000, Lapsley y Pallot, 2000), las instituciones dedicadas a brindar servicios públicos tales como (centros de salud, ayuntamientos, escuelas, universidades, entre otras) son las que tienen mayores tendencias a la aplicación de estrategias evaluativas (Kloot y Martín, 2000; Kaplan y Norton, 2001^a, 2001^b),

De la asimilación de las tendencias modernas de la administración estratégica surge la concepción, de que el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede ser una herramienta eficaz para introducir cambios más duraderos en las organizaciones, de esta forma si a la ejecución del cuadro de mando integral se integrara la ges-

tión del conocimiento dentro de las organizaciones, se pudiera hablar de una nueva estructura organizacional cimentada en el desarrollo del talento humano que repercutiría en el buen desempeño de las organizaciones y en el alcance de las metas propuestas (Roberts, 1992, Clarkson, 1995; Scott y Lane, 2000).

Según Clarke T., Stewart C y Morrison, *The Second Curve* (1996). La empresa competitiva o excelente en el contexto de los mercados globales sigue los paradigmas de la teoría moderna del management y con ello consigue ventajas competitivas sostenibles. Plantea el mismo autor que los principales paradigmas desarrollados hasta el momento son los siguientes: Peter Drucker (1988) *La Organización en red*, Charles Handy (1989) *La Organización en trébol*, Peter Senge (1990) *La Organización del aprendizaje*, Peter Keen (1991), *La Organización relacional*, D. Quinn Mills (1991) *La Organización en "cluster"*, James Brian Quinn (1992) *La Empresa inteligente*, W. Davidow and M. Malone (1992) *La corporación Virtual*, M. Hammer and J. Champy (1994) *La reingeniería en la corporación*, Russell L. Ackoff (1994) *La Organización democrática*, Tom Peters, *La Organización loca*, Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995) *La compañía creadora de conocimiento*, Arie de Geus (1997) *La compañía viva*, Bruce Paternack and Albert J. Viscio (1998) *La corporación descentralizada*.

El conocimiento como elemento intangible que se convierte en tangible con su aplicación debe ser gestionado de manera efectiva para así arrojar los mejores resultados para las organizaciones. (Ibíd.)

Desarrollo

Esta nueva herramienta en la dirección de empresas, en el corto y en el largo plazo, combina indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de "tableau de bord". En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos.

Peter Drucker (1988) *La Organización en Red*, asegura que pocos factores son tan importantes para la actividad de una empresa como la medición total de sus resultados y justamente ésta es una de las áreas más débiles de la gestión empresarial actual. Algunos otros observadores de la realidad práctica de la gestión de las organizaciones aseguran que los empresarios "no se enteran" de lo que pasa en la empresa, dado que solamente suelen dar importancia a las cifras que les enseñan los contables.

Los primeros trabajos de Robert Kaplan desarrollaban el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores que abarcaba todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa, diseñado con-

sensuadamente con los responsables de su gestión. De su desarrollo posterior pudo deducirse que, no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores.

En los círculos empresariales se está considerando al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente.

El Cuadro de Mando Integral presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI)

Ofrece la metodología más contrastada para la puesta en acción de la estrategia empresarial. Básicamente existen dos etapas para desarrollar el Plan Estratégico: (Ver Figura No. 1)

1. Definición de la Estrategia Empresarial:
 - Concepción Misión, Visión y Valores.
 - Análisis externo: entorno global y específico.
 - Diagnóstico interno de la organización.

- Matriz SWOT - DAFO - FODA
- Evaluación alternativas estratégicas y selección.



Figura. No.1: Pasos para aplicar el CMI.

2. Su implementación mediante el Cuadro de Mando Integral: despliegue y alineamiento en la organización (pasos 2 a 4)

Proporcionamos ayuda y orientación en los procesos de diseño, elaboración, desarrollo y ejecución del Cuadro de Mando Integral (CMI):

- Derivación de **objetivos estratégicos** en los diferentes mapas estratégicos.
- Relaciones de dependencia (causa - efecto): diseño del mapa estratégico
- Selección e identificación de indicadores del Cuadro de Mando.
- Identificación de acciones e **iniciativas estratégicas**
- Integración del CMI en los procesos de planificación, presupuesto y reporting.
- Seguimiento y control.

Adaptamos la solución de Cuadro de Mando a la sin-

gularidad y la especificidad de cada organización:

- Personalización del número de unidades de negocio (nº de mapas estratégicos).
- Inclusión de nuevas perspectivas (Ej: medioambientales, de calidad, entidades no lucrativas, etc.)
- Adaptación a un ejemplo o desarrollo específico.
- Incorporación de componentes: iniciativas e indicadores por objetivo, relaciones de causalidad por objetivo y objetivos por perspectiva.

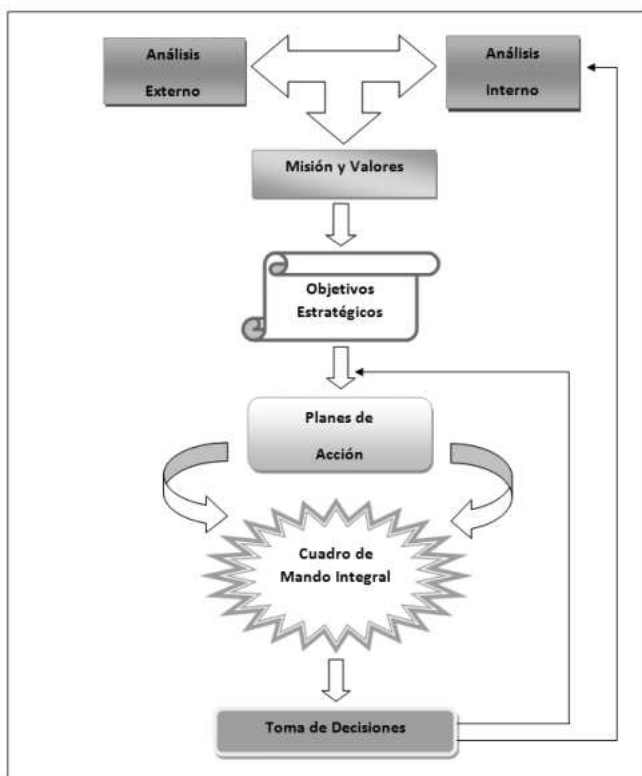


Figura. 2: Doble Lazo de Retroalimentación en Organizaciones Inteligentes (OI).

Fuente: Elaboración Propia

En esta etapa (No. 2) entramos en la esencia del Cuadro de Mando Integral que no es otro que la transformación de la información en conocimiento, dar sentido a la información y que todos los colaboradores comprendan su utilidad para el trabajo y por tanto, la apliquen. La tecnología que se utiliza en el Cuadro de Mando Integral no es de carácter transaccional sino decisional, es decir la que está en el entorno de Business Intelligence.

El ritmo de los cambios en el mundo empresarial, disparados por la competencia global y la revolución de las innovaciones tecnológicas en todas las áreas del conocimiento, ha conllevado a un incremento sustancial de los usuarios de la información financiera y no financiera. La dinámica del entorno de la llamada era de la información o del conocimiento ha transformado los puntos de vista y necesidades sobre la información contable y exige que esta refleje explícitamente los principales elementos generadores de los beneficios de las organizaciones, principalmente los comprendidos en los activos intangibles, donde se destaca el factor humano que a la vez se refleja, en cierta medida, en el capital intelectual de la organización. En el escenario actual, disponer de este conocimiento ha alcanzado una relevancia estratégica para la organización y constituyen, según estudiosos del tema, verdaderas ventajas competitivas.

Gestionar el conocimiento en las organizaciones, entra dentro de lo que llamamos indicadores no financieros o activos intangibles.

- **La primera es la formulación y construcción de una Estrategia en la empresa usuaria:** esto implica un análisis organizacional que se convierte en fun-

damental para el proceso posterior. (las declaraciones de Misión, Visión y Valores). La determinación de objetivos, con su estructuración a través de las relaciones de causa y efecto, el establecimiento de indicadores, concreción de las metas, construcción de planes de acción y proyectos estratégicos, el nombramiento de responsables estratégicos y para que todo vaya bien, debe haber desde el principio el despliegue de un plan de comunicación, donde se involucren y vinculen a todas las personas relacionadas con ese planteamiento estratégico que se quiere desarrollar.

- **La segunda es la Implementación del Cuadro de Mando Integral y su Seguimiento.** Lo que comencemos hay que darle continuidad y es aquí donde aparecerá como esencial la tecnología que desarrollamos, que será la que permite mantener la vigencia del Proyecto definido en la primera fase y su posterior Seguimiento. Es el tiempo de “recoger” y por tanto, importantísimo.

Desde nuestro punto de vista, las dos fases, aunque en distinta proporción y con resultados diferentes, se realizan con una continuidad evidente y conforman “un todo”.

En la primera fase es donde el diálogo sobre los indicadores y los razonamientos sobre la mejora de la propuesta de valor a nuestros clientes son de los más interesantes y enriquecedores. Es cuando se ven más las oportunidades del nuevo camino.

El Cuadro de Mando Integral, es en la primera fase el protagonista de todos los comentarios y conversaciones de la empresa, y sí está bien apoyado por la dirección tiene muchas posibilidades de triunfar.

La segunda fase, sin embargo el Cuadro de Mando Integral se presenta con una visión más práctica. Es a través del desarrollo de los sistemas que recogen la información normalmente de las BBDD, y los sistemas establecidos en la empresa, ERP, CRM, etc. más relevantes y la transmiten a todos los colaboradores, es cuando de verdad el Cuadro de Mando Integral comienza su aportación que proporciona el mayor beneficio a la empresa.

La implementación se debe comenzar con el análisis de la información, procurando que sea coherente y homogénea, combinando adecuadamente los datos, verificando que sean fiables y midan lo que deben medir. El almacenamiento de estos datos normalmente está basado en una tecnología que permite consolidar, agrupar y disponer de la información desde el más bajo nivel al más alto, así como entre departamentos y secciones de la organización.

En fin, en esta fase entramos la esencia del Cuadro de Mando Integral que no es otro que la transformación de la información en conocimiento, dar sentido a la información y que todos los colaboradores comprendan su utilidad para el trabajo y por tanto, la apliquen. La tecnología que se utiliza en el Cuadro de Mando Integral no es de carácter transaccional sino decisonal, es decir la que está en el entorno de Business Intelligence.

El cambio efectivo no es lo que se va a hacer -típico de la primera fase, durante el establecimiento del Proyecto Estratégico-, sino lo que se está haciendo en la segunda fase; y esto sólo sucede cuando cada empleado tiene la información de la cual se deduce su contribución al logro de los objetivos de la empresa.

Es justamente en ese momento donde la gestión del conocimiento tiene su importancia, donde: Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente y las experiencias de cada uno de los miembros de la organización se hace indispensable tanto para la Primera, como para la Segunda fase del CMI.

Es cuando se mide las actividades estratégicas y se aprecia de dónde vienen los aciertos o los problemas. Cuando se comprende plenamente las relaciones de causa y efecto entre los objetivos, se comienzan a realizar acciones diferentes y se cambia el sentido del trabajo hacia el nuevo enfoque estratégico que se ha establecido en el Proyecto.

Las revisiones de los indicadores son las que señalan si seguimos por el buen camino hacia el éxito esperado que produce el Cuadro de Mando Integral y el *Reporting*.

La identificación del alcance de la implementación operativa debe estar presente desde los primeros momentos del diseño de la Estrategia y si notamos que los directores de la organización esperan resultados secuenciales, será preciso que la implementación se vaya también realizando de forma parcial. Los resultados obtenidos servirán para motivar a otros miembros de la organización y facilitarán el indispensable proceso de cambio.

El Cuadro de Mando Integral es esencialmente un proceso colaborativo e integrador. Debe afectar a la mayor parte de los colaboradores de la organización. Su interés y motivación se captará en el momento de la construcción; pero como la naturaleza humana tiende a ser olvidadiza necesita de una herramienta que le ayude a mantener el impulso inicial para realizar el

seguimiento, éste papel le corresponde a la tecnología a través del software.

El Reporting.

El software permite medir, calcular, representar y comunicar cómo se comportan los objetivos a través de los indicadores. La experiencia enseña que “sólo se hace lo que se mide y después se comprueba”. Y este es el papel que tienen los indicadores ayudados por el software. Nos facilita la relación y el envío del *reporting*.

El *reporting* periódico, nos permite disponer de señales de alerta y a través de representaciones gráficas se puede apreciar en un instante cómo evolucionan los objetivos y como nos desviamos -en bien o en mal- del camino que constituye la estrategia.

El software es el elemento básico de la comunicación entre los distintos estamentos de la organización, también se prestará a indicarnos cómo será la retribución de los colaboradores implicados en la estrategia. Sí los indicadores evolucionan favorablemente se notará en la nómina de final de mes o del trimestre.

Conclusiones:

La información que se maneja en cada institución puede ser voluminosa y a veces confusa, por tanto se hace necesaria la depuración de la misma para direccionar los recursos y asignar las energías con un fin específico. La importancia que adquiere el capital intelectual y la gestión del conocimiento en la empresa requiere de modelos que permitan medirlo para po-

der realizar una gestión adecuada de los flujos que los transforman.

El Cuadro de Mando Integral es una manera de fomentar el clima de confianza y colaboración que cohesiona a un equipo. Es una herramienta idónea para ir cristalizando la cultura organizacional basada en trabajo y en el consenso. Es una puerta que facilita la innovación a las empresas, pues enfatiza la comunicación y premia las iniciativas de los colaboradores “más alejados” de los primeros niveles de la organización, pero que, frecuentemente están más cerca de los clientes.

Las TIC facilitan la medición de los objetivos, la materialización de los indicadores, la representación gráfica de éstos y favorece la comunicación entre todas las personas que directa o indirectamente tienen alguna responsabilidad para lograrlos.

Recomendaciones:

Que las organizaciones diseñen un Cuadro de Mando Integral (CMI) que tenga en cuenta a los intangibles no reconocidos por la Contabilidad Financiera en el momento de diseño y ejecución de la estrategia.

Que el sistema de información que se utilice para la gestión y planificación en las empresas debe conseguir que las medidas financieras tradicionales convivan con diversos indicadores no financieros (cuantitativos y cualitativos), capaces de visualizar la rentabilidad sostenida de la empresa.

Bibliografía:

Beltrán V., M. (1996): **De la reforma de Administración al control de calidad de los servicios públicos**, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 5-6, 5-16.

Brignall, S. y Modell, S. (2000): **An institutional perspective on performance measurement and management in the new sector public**, *Management Accounting Research*, 11, 281-306.

Lapsey, I. y Pallot, J. (2000): **Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government**, *Management Accounting Research*, 11, 213-229.

MENEGUZZO, M. (1997): **De la New Public Management a la Public Governance: el péndulo de la investigación acerca de la Administración Pública**, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 10, 33-41.

Kaplan, R. y Norton, D. (1992), **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**, *Harvard Business Review*, 71-79, Enero-Febrero.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001a): **Balance without profit**, *Financial Management*, 23-26, Enero.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001b): **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.**, *Accounting Horizons*, 15, 87-104, Marzo.

Kloot, L. y Martin, J. (2000): **Strategic Performance Management: A balance approach to performance management issues in local government**, *Management Accounting Research*, 11, 231-251.

Roberts, R. (1992): **Determinants of corporate social responsibility Disclosure: an application of stakehol-**

ders theory, *Accounting, Organizations and Society*, 17, 395-612, Agosto.

Scott, S. y Lane, V. (2000): **A stakeholder approach to organizational identity**, *Academy of Management Review*, 25, 43-62.

Clarkson, B. (1995): **A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance**, *Academy of Management Review*, 20, 92-117

Morrison, Ian (1998) Citado por Clarke T., Stewart C. *Changing Paradigms*. Harper Collins Business. P. 25.

