



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD EN LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y
MÉTODOS DE UNA ENTIDAD BANCARIA**

Suriel Cristina Aballí Herwing

Asesorado por: Ingeniera Miriam Rubio Contreras

Guatemala, febrero de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD EN LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y
MÉTODOS DE UNA ENTIDAD BANCARIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

SURIEL CRISTINA ABALLÍ HERWING

ASESORADO POR: INGA. MIRIAM RUBIO CONTRERAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2008

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE UNA ENTIDAD BANCARIA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre de 2004.

Suriel Cristina Aballí Herwing

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Qxóm Paredes
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. CONCEPTOS DE BALANCED SCORECARD (TABLERO DE COMANDO).	1
1.1. Tablero de Comando	1
1.1.1. Objetivo del tablero de comando.	2
1.1.2. Herramientas del tablero de comando.	2
1.1.3. Perspectiva financiera.	3
1.1.4. Perspectiva del cliente.	4
1.1.5. Perspectiva del proceso interno.	4
1.1.6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	7
1.2. Antecedentes.	8
1.2.1. Origen del Balanced Scorecard (Tablero de comando).	8
1.2.2. Origen de la Dirección de Desarrollo Institucional.	9
1.2.3. Antecedentes de medidores del desempeño en una entidad bancaria.	12
2. SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1. Gestión actual de la Dirección de Desarrollo Institucional.	13
2.1.1. Misión y Visión de la Dirección de Desarrollo Institucional.	14
2.1.2. Estrategia de la Dirección de Desarrollo Institucional.	15
2.1.3. Valores de la Dirección de Desarrollo Institucional.	17
2.1.4. Logros alcanzados por la Dirección de Desarrollo Institucional.	17

2.1.5. Disponibilidad de obtener información.	18
2.1.5.1. Anticipación de información.	18
2.2. Indicadores utilizados actualmente en la Dirección de Desarrollo Institucional.	19
2.2.1. Indicadores financieros y no financieros en la Dirección de Desarrollo Institucional.	20
2.2.1.1. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva financiera.	21
2.2.1.2. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva del cliente.	21
2.2.1.3. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva del proceso interno.	22
2.2.1.4. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	22
3. PROPUESTA	23
3.1. La Dirección de Desarrollo Institucional con la aplicación de Balanced Scorecard (Tablero de Comando).	23
3.1.1. La implementación de un programa de gestión del cuadro de mando integral.	24
3.1.1.1. ¿Qué es el cuadro de mando integral?	27
3.1.1.2. ¿Porqué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?	29
3.1.2. La gestión de la estrategia del negocio.	31
3.1.2.1. Conseguir alcanzar la alineación estratégica.	32
3.1.2.2. Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos.	33

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN TABLERO DE COMANDO PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	37
4.1. El tablero de comando de la Dirección de Desarrollo Institucional.	38
4.2. Pasos del Balanced Scorecard aplicados en la Dirección de Desarrollo Institucional.	39
4.2.1. Benchmarking Mejores Prácticas.	40
4.2.2. Estrategia.	42
4.2.3. Alineación de logros y metas de la Dirección de Desarrollo Institucional.	45
4.2.4. Efecto cascada de las tres herramientas del Balanced Scorecard en la Dirección de Desarrollo Institucional.	47
4.2.4.1. Mapa estratégico.	49
4.2.4.2. Matriz tablero.	50
4.2.4.3. Software.	51
5. MEJORAMIENTO CONTINUO	59
5.1. Proceso de Feedback (Retroalimentación).	60
5.1.1. Una estructura estratégica compartida.	62
5.1.2. El feedback estratégico.	65
5.1.2.1. El análisis de correlación.	69
5.1.2.2. El juego de gestión/análisis de marco hipotético.	72
5.1.2.3. Informes anecdóticos.	73
5.1.2.4. Revisión de la iniciativa.	73
5.1.2.5. La revisión de los colegas.	74
5.1.3. El equipo de solución de problemas.	75
5.1.3.1. Equipo interdisciplinario en cuanto a funciones.	75
5.1.3.2. Reuniones de la revisión de la estrategia.	76
5.1.3.3. Formación continua de doble bucle sobre estrategia.	76

CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Estrategia de O y M	16
2. Proceso Administrativo	17
3. Programa de Gestión	25
4. Cuadro de Mando Integral	27
5. Proceso del cuadro de mando integral	27
6. Alineación estratégica	32
7. Sistema de Gestión diferente	35
8. Perspectiva desde un soft tablero de comando	38
9. Factores para la Visión	43
10. Cuadro de mando Integral en cascada	46
11. Niveles del cuadro Integral	48
12. Mapa Estratégico	49
13. Matriz Tablero	50
14. Software	53
15. Pantallas del Software	55

GLOSARIO

ABC	<i>(activity based costing)</i> : Herramienta descubierta por Kaplan y Cooper a los efectos de buscar una solución a los sistemas tradicionales de costos, basándose en la real actividad que generan los mismos.
Balanced Scorecard	<i>(Tablero de comando)</i> : Traduce la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
Declaración de misión	Define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con interés en ella.
Estrategias	Principios que muestran cómo se han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un período concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

EVA	<i>(Economic Value Added)</i> : Herramienta creada por Stern Stewart and Co. Que captura el concepto de ganancia económica. Es utilidad neta operativa de la empresa menos el costo total del capital invertido en la misma. Es el mejor reflejo del valor para el accionista.
Indicadores	Son valores que representan una dimensional previamente establecida y que es tangible.
Inductores	Son valores que representan una dimensional previamente establecida y que es intangible.
KPIs	Indicador de resultado
Objetivos o metas	Indican de una manera más precisa que una declaración de misión debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.
O y M	Organización y métodos; área de una empresa donde se encargan de mejorar la calidad, procedimientos, entre otros; poniendo en práctica herramientas profesionales y actualizadas.

O y M	Organización y métodos; área de una empresa donde se encargan de mejorar la calidad, procedimientos, entre otros; poniendo en práctica herramientas profesionales y actualizadas.
ROA	<i>(Return on Assets)</i> Indicador financiero tradicional; y se calcula dividiendo la ganancia de la empresa por el activo total.
ROE	<i>(Return on Equity)</i> Indicador financiero tradicional; y se calcula dividiendo la ganancia de la empresa por el patrimonio neto.
TQM	<i>(Total quality managment)</i> . Se basa en el logro de productos y servicios basados en una calidad tal, que de satisfacción al consumidor.
Visión	Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

RESUMEN

El tablero de comando o balanced scorecard (BSC) es una herramienta que guía al alcance las metas de los objetivos planificados. Mediante este sistema el gerente o la persona que dirija, siempre estará en control del desempeño empresarial en todos los campos importantes. Previo a implantar el BSC se debe realizar una evaluación de los requerimientos del sistema para conocer el grado de avance en cada uno de ellos.

Una vez concluida la arquitectura de todos los objetivos debidamente cuantificados y asignados se debe proceder en apoyarse en un software especializado. El software debe estar en condiciones de asimilar las características únicas de cada empresa para permitir una personalización a medida.

El software deberá permitir al usuario acceso fácil y permanente al sistema donde podrá disponer de los objetivos de la empresa, los de su división, los suyos y los de los funcionarios bajo su responsabilidad. Mantener a todos los funcionarios constantemente informados y comprometidos con la metas de la empresa, será indispensable para que todos enfoquen sus esfuerzos en el cumplimiento de objetivos y que agreguen valor a la empresa.

En el software se almacenará toda la información acumulada para poder generar los informes gerenciales de cualquier período, división, o funcionario. Esta herramienta informática le permitirá al gerente a estar en control del desempeño y rumbo de la empresa.

La filosofía del BSC impactó en el mundo empresarial por su alineación estratégica, auxiliado por sus relaciones causa efecto y sus sistemas de medición de indicadores tangibles e intangibles. Inicialmente los Ejecutivos comprendieron que esa herramienta los proveía del control integral de que se adolecía en el pasado y que poseer sobre su mesa de trabajo un sistema automatizado, con un programa que daba las informaciones del momento para la toma oportuna de decisiones era algo totalmente nuevo. Si a eso se le añadía la comunicación y los procesos de retroalimentación que se desencadenaban por inercia, no había duda de que estábamos ante una herramienta revolucionadora dentro de la Gestión Empresarial.

Se propone realizar un tablero de comando para organización y métodos de una entidad bancaria, tomando como base los objetivos de la organización que se encontraran alineados a los objetivos del banco.

Para la implementación del tablero de comando fue necesario tomar de base la planeación estratégica del banco en general, así como sus objetivos; de esta manera se podrán realizar los objetivos de la dirección de Desarrollo Institucional, para que como un todo se apunte hacia una misma dirección.

OBJETIVOS

General

Elaborar una propuesta para implementar la medición del desempeño a través de la utilización de la herramienta denominada Balanced Scorecard en la Dirección de Desarrollo Institucional de una entidad bancaria.

Específicos

1. Definir la estrategia en la Dirección de Desarrollo Institucional.
2. Alinear los objetivos, metas KPI (dimensionales) de la Dirección de Desarrollo Institucional a los objetivos del Entidad bancaria.
3. Construir indicadores no financieros en la Dirección de Desarrollo Institucional.
4. Realizar una propuesta de un tablero de comando Balanced Scorecard para la Dirección de Desarrollo Institucional.
5. Establecer las ventajas que se logran en la Dirección de Desarrollo Institucional del Entidad bancaria con la realización de la propuesta del tablero de comando.
6. Establecer desventajas que se logran en la Dirección de Desarrollo Institucional del Entidad bancaria con la realización de la propuesta del tablero de comando.
7. Establecer el mejoramiento continuo en la Dirección de Desarrollo Institucional.

INTRODUCCIÓN

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Es por eso la importancia que se le da a la medición de una organización o empresa ya sea lucrativa o no, pero no solamente una medición tangible sino también intangiblemente.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Para lograr obtener resultados es necesario implementar una estrategia adecuada con objetivos bien definidos, para así encontrar los elementos a medir y se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información.

Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

El Balanced Scorecard es una herramienta vista desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Aunque por supuesto se pueden agregar otras perspectivas. Esto deberá ser aplicado a toda la organización ya que toda tiene una visión o sea va en caminata hacia una misma dirección, sin embargo para nuestro estudio se enfocó desde la organización y métodos de una entidad bancaria donde por supuesto también va a la misma dirección de toda la organización.

El Tablero de Comando es la herramienta que le ayudará a lograr los objetivos y permitirá que la empresa aumente su rentabilidad, mejorando sus procesos internos en el corto y en el largo plazo. Y asegura que cuando lo implemente, su empresa será una de las que estará disfrutando mientras otras nueve seguirán indiferentes a un clima laboral pesado en el que se desenvuelve su personal, impidiéndole de esta forma alcanzar los objetivos estratégicos que quiere lograr

1. CONCEPTOS DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC) traducido como tablero de comando, proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para un sistema de gestión y medición estratégica, traduciendo a un conjunto de medidas de la actuación, la estrategia y la misión de una organización.

El BSC, toma en cuenta movilizar sus activos intangibles además de los tangibles y físicos.

Dicho de otra manera el BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores financieros tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con los no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

1.1. Tablero de comando

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

Como todas las estrategias nuevas, el tablero de comando requiere el compromiso de la alta gerencia, pero no basta con eso, se debe involucrar a cada una de las personas de la organización, todos deben entender la nueva estrategia e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de la estrategia.

1.1.1. Objetivo del tablero de comando

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

El BSC conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El BSC permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos, que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización.

1.1.2. Herramientas del tablero de comando

El BSC, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización; y conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de los cuales es posible observar a la empresa en su conjunto.

La construcción de tableros de comando consta de cuatro fases básicas:

- Orientación al diseño
- Arquitectura de indicadores
- Informática
- Utilización.

1.1.3. Perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera, es importante determinar cómo nos ven los accionistas, y como perciben su inversión en la empresa. Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia de la compañía, su implementación y su ejecución están aportando al estado de resultados. Las metas financieras típicas tienen que ver con rentabilidad, crecimiento y el valor percibido por el accionista.

El tablero de comando entonces presenta, en un único reporte, muchos de los elementos aparentemente separados en una compañía y que intervienen en los objetivos de desempeño diario. Al presentarlos en conjunto permite determinar las causas y los efectos de los acontecimientos diarios.

Ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, están contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

1.1.4. Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente, debemos poder entender cómo nos ven los clientes, si estamos cumpliendo con sus requerimientos de tiempo, calidad, desempeño, servicio y costos. Lo más importante es poder identificar si el cliente percibe valor a través de nuestras transacciones con él. Para que la libreta de calificaciones pueda operar adecuadamente, se deben entonces definir objetivos para el tiempo, calidad, desempeño y servicio y traducir estos objetivos en medidas concretas.

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Las medidas sobre el servicio al cliente son importantes, pero se deben poder traducir en medidas sobre factores internos en los cuales la empresa debe ser excelente para poder cumplir con la expectativa del cliente.

Las medidas para los factores internos deben surgir de los procesos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente, procesos que impacten el tiempo de proceso, la calidad, habilidad de los empleados y productividad por ejemplo.

1.1.5. Perspectiva del proceso interno

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Se deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

En el BSC se recomienda que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- Proceso de Innovación
- Proceso Operativo
- Servicio Postventa

El proceso de innovación, se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en la que la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes.

Luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. Este proceso subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios

futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados.

Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo, representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados con anterioridad y se siguen utilizando conjuntamente con los indicadores de flexibilidad y las características específicas del producto. Este proceso es importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

El servicio postventa, estos incluyen las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de los pagos.

Los indicadores utilizados pueden ser el tiempo, calidad y coste utilizados en los procesos operativos y en los procesos de facturación de la empresa. Este proceso permite que la empresa presente, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio adquirido haya sido entregado al cliente.

1.1.6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo, la formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales:

- Las personas.
- Los sistemas de información
- Los procedimientos de la organización

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, lo que facilita a los empleados de primera línea la toma de decisiones y de actuación.

Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejoras, medida de los procesos críticos internos basados en los clientes.

El BSC es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver a una empresa o área de la empresa como un todo. Es una herramienta estratégica porque trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de

un mapa de enlaces de causa- efecto (indicadores de resultados e indicadores impulsores).

1.2. Antecedentes

Es importante conocer el inicio de la organización y métodos en la entidad bancaria y el inicio del tablero de comando, para poder aplicar el tablero de comando óptimamente en dicha entidad.

1.2.1. Origen del Balanced Scorecard

A principio de la década de los 90, Robert Kaplan y David Norton lanzaron su concepto de Balanced Scorecard, concepto que se podría traducir algo así como Libreta de Calificaciones Balanceada.

Los sistemas integrados con información congruente entre las diferentes aplicaciones han sido un sueño desde el inicio de los mismos sistemas computarizados. En un comienzo, dado que los sistemas simplemente reflejaban hechos históricos de una compañía e inicialmente se incorporaban a las empresas para evitar la contratación de mayor recurso humano, no se tomaban decisiones basadas en esta información.

El concepto en términos de los autores lo describen como las agujas en la cabina de un avión, le dan al gerente información compleja que se puede analizar con una mirada. El piloto de un avión debe poder tomar, con base en la información que recibe del tablero, decisiones importantes para la seguridad del vuelo y de sus pasajeros. De la misma manera se debe entonces construir una serie de manecillas e indicadores que le permitan a un Gerente de una empresa tomar las decisiones que mantengan el nivel competitivo de la misma.

Adicionalmente, la información de estos indicadores no es independiente. Kaplan y Norton hacen énfasis en la interrelación de las diferentes medidas de desempeño, y exigen de un sistema de libreta de calificaciones balanceada que provea estos enlaces.

Se divide en cuatro perspectivas (mencionadas anteriormente):

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser excelentes? (perspectiva interna)
- ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo nos ven los accionistas? (Perspectiva financiera).

1.2.2. Origen de la Dirección de Desarrollo Institucional

La creación de las unidades de Organización y Métodos se vincula, por una parte a los esfuerzos de reorganización administrativa tendientes a racionalizar y hacer más eficiente cuyos antecedentes que remontan a 1821, fecha de la aparición de la era moderna y por otra parte, al establecimiento del proceso de modernización administrativa que se inicia en 1965.

La evolución que ha seguido, se puede dividir en dos fases importantes: una referente a su origen y formación y otra referente a su consolidación. Esta primera fase abarca el período de 1917 a 1964, que se inicia con la creación de los departamentos administrativos y termina con la instalación de las unidades de Organización y Métodos en toda la administración. Este período se caracteriza por la confusión y el parcialismo, porque se ligó la

función de Organización y Métodos a las funciones de contabilidad y auditoría con funciones de mejoramiento administrativo, ya que éstas se encargan de racionalizar el aprovechamiento de los recursos.

La segunda fase es, a partir de 1965, en donde se dedican a modernizar la administración e introducen las técnicas administrativas experimentadas en el sector privado y consolidan su acción de revisión permanente tanto de la estructura como del funcionamiento.

El funcionamiento del sistema de Organización y Métodos varía de acuerdo con el desarrollo de la organización, dentro de la que se ubica y con las técnicas a las cuales pueden recurrir para el desarrollo de sus funciones de análisis y diagnóstico administrativo y diseño organizacional.

Las funciones consisten en una orientación general en el conjunto de la administración" y se pueden destacar de la siguiente manera:

- a. Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia. Esta primera función implica que efectúen varias actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura y procedimientos de la organización, la proposición de modificaciones para la adaptación de sistemas y procedimientos, su diseño y la formulación de manuales administrativos.
- b. Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja. Según esto, deben desarrollarse actividades de investigación y clasificación de acuerdo a las bases jurídicas que le otorgan legitimidad a la administración de la dependencia.
- c. Asesorar a las unidades o departamentos de la dependencia que lo solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas;

coordinándose con cada una de ellas e implantando nuevos y mejores sistemas de trabajo y capacitación del personal.

- d. Hacer actividades de promoción, investigación y divulgación. Para promover la coordinación de los recursos e investigar las nuevas técnicas de administración que se puedan aplicar, de este modo comunicar o divulgar dichas técnicas para que sean aplicadas.
- e. Hacer un estudio de todo el trabajo realizado en la organización, donde se verifiquen todas las actividades realizadas como un análisis integral de finalidad, de organización, sistemas y procedimientos, a fin de considerar posibles mejoramientos en los métodos.
- f. Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización en cada una de sus divisiones.
- g. Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de métodos y a los principios generales para resolución de problemas que se plantean en la organización de la cual dependen.
- h. Estudio, bibliografía y documentación sobre temas de organización y métodos.
- i. Estudiar, proponer e implantar sistemas y procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los funcionarios y empleados.
- j. "Respecto con las funciones que deben desempeñar los sistemas de Organización y Métodos, se pueden distinguir tres fases de desarrollo administrativo".

Tabla I. Fases de Desarrollo Administrativo

1ª Fase de desarrollo (inicial)	2ª Fase de desarrollo (intermedia)	3ª Fase de desarrollo (consolidación)
Análisis de estructuras y	Teoría de sistemas	Teoría cuantitativa

Continúa

funciones		
Cuadros de distribución del trabajo	Desarrollo Organizacional	Ingeniería de sistemas
Elaboración de organigramas	Administración por proyectos	Informática
Elaboración de diagramas de flujo	Administración estratégica	Modelos de simulación
Análisis y descripción de puestos		

1.2.3. Antecedentes de medidores del desempeño en la entidad bancaria

Para evaluar la rentabilidad y el desempeño de una entidad financiera, se han utilizados por mucho tiempo los índices financieros y la evaluación del desempeño a los empleados por temporadas, ya sea para realizar capacitaciones o despidos.

Son conclusiones con un alto simbolismo, el de los números, pero no son suficientes, para expresarnos porque no son útiles para indicar como podemos llegar a los objetivos y que tenemos que hacer para mejorar la situación. La realidad de un área de organización y métodos en una entidad bancaria es que muchas veces no se ha dado la importancia que merece y solamente cumplían con tener un área que se encargara de los procesos, y este era uno de los casos de dicha entidad bancaria. Por tal motivo no existía una medición en dicha área.

2. SITUACIÓN ACTUAL

Por buscar una mejor eficiencia en servicios bancarios se han efectuado varios cambios en la entidad bancaria. Uno de esos es involucrar a gente con experiencia y con una visión amplia para que lleven a la entidad bancaria a ser competente internacionalmente.

Actualmente, dicha entidad bancaria se consolida como uno de los bancos privados nacionales con sentido social para apoyar el desarrollo de los trabajadores proyectándose una imagen novedosa e innovadora contando con una tecnología que les permite estar a la vanguardia y preparados para los retos, brindando un servicio ágil e inmediato.

Obteniendo Instalaciones que brindan mayor comodidad a los clientes y usuarios, y una mayor solidez bancaria, que es lo que permite poner a disposición de los mismos, seguridad y rentabilidad en sus depósitos e inversiones.

También se consolido la importancia del área que se encargara de organización y métodos, donde se centralizara los manuales, procesos y mejoramiento de los mismos. Donde seria integrado por un grupo de profesionales y/o técnicos para así garantizar una mayor productividad y es así como se creo la Dirección de Desarrollo Institucional.

2.1. Gestión actual de la Dirección de Desarrollo Institucional

En la organización y métodos de la entidad bancaria se ha desarrollado una influencia positiva, proponiendo y realizando mejoras, y con una administración mas moderna, con una amplia mentalidad, buscando actualizarse según al tiempo en que vivimos.

Es por eso que ha involucrado gente profesional, con la intención de especializarla en áreas específicas de trabajo, aprovechando de las herramientas que ellos han adquirido para ponerlas en práctica en procesos bancarios.

Para poder realizar una administración de Desarrollo Institucional coherente con la Entidad bancaria y caminar hacia una misma dirección, se realizó una misión y visión, con sus respectivos valores, y al mismo tiempo implementar mediciones tanto tangibles como intangibles para poder ver el crecimiento que se ha tenido ya que no se hablara de decrecer pues entonces no tendría ningún sentido.

2.1.1. Misión y Visión de la Dirección de Desarrollo Institucional

MISION, “Somos un área de asesoría técnico-administrativa, responsable del mejoramiento y desarrollo institucional, contribuyendo al logro de los objetivos del Banco”.

VISION, “Ser el área con mayor influencia técnico-administrativa, proyección y liderazgo, fundamental para posicionar al Banco como el más eficiente y rentable”.

Como se ha mencionado anteriormente la visión, misión y valores de organización y métodos (O y M), van en la misma dirección de la organización bancaria, que creo importante mencionar entonces la visión, misión y los valores del Entidad bancaria:

Visión de la entidad bancaria: Posicionarnos como el Banco mas eficiente y rentable de Centroamérica, cuyos accionistas sean todos los trabajadores guatemaltecos, que laboren dentro o fuera del territorio nacional, constituyendo para ellos la mejor opción financiera.

Misión de la entidad bancaria: Somos un Banco Privado con sentido social que proporciona un servicio ético, amable, rápido, competitivo y eficaz.

Valores de la entidad bancaria:

- **Sentido social:** Creamos y promovemos opciones financieras que contribuyen al desarrollo social y económico de nuestros trabajadores guatemaltecos.
- **Ética:** Formamos un equipo de trabajo confiable, comprometidos al bienestar de nuestra institución y nuestros clientes, dispuestos a realizar nuestra labor con honradez para obtener un beneficio mutuo y compartido.
- **Amabilidad:** Estamos comprometidos a brindar un trato cortés hacia nuestros colaboradores y clientes, siendo atentos, considerados y respetuosos.
- **Eficacia:** Administramos nuestros recursos de forma que todo se haga bien, siempre, y desde la primera vez.
- **Competitividad:** Somos un equipo conocedor e innovador y con habilidades para crear e implementar productos y servicios rápidos y seguros que nos diferencian dentro del mercado financiero.

2.1.2. Estrategia de la Dirección de Desarrollo Institucional

Como se mencionó en el capítulo anterior del origen de organización y métodos, la intención ha sido implementar el porqué del área. Se persigue un servicio de calidad, por lo tanto se ha capacitado al personal encaminado hacia las normas ISO, procesos, mejoramiento continuo, entre otros.

Para tener una mejor explicación de la planeación estratégica que se utilizara en la Dirección de Desarrollo Institucional, se muestran a continuación las siguientes graficas:

Figura 1. Estrategia de O y M

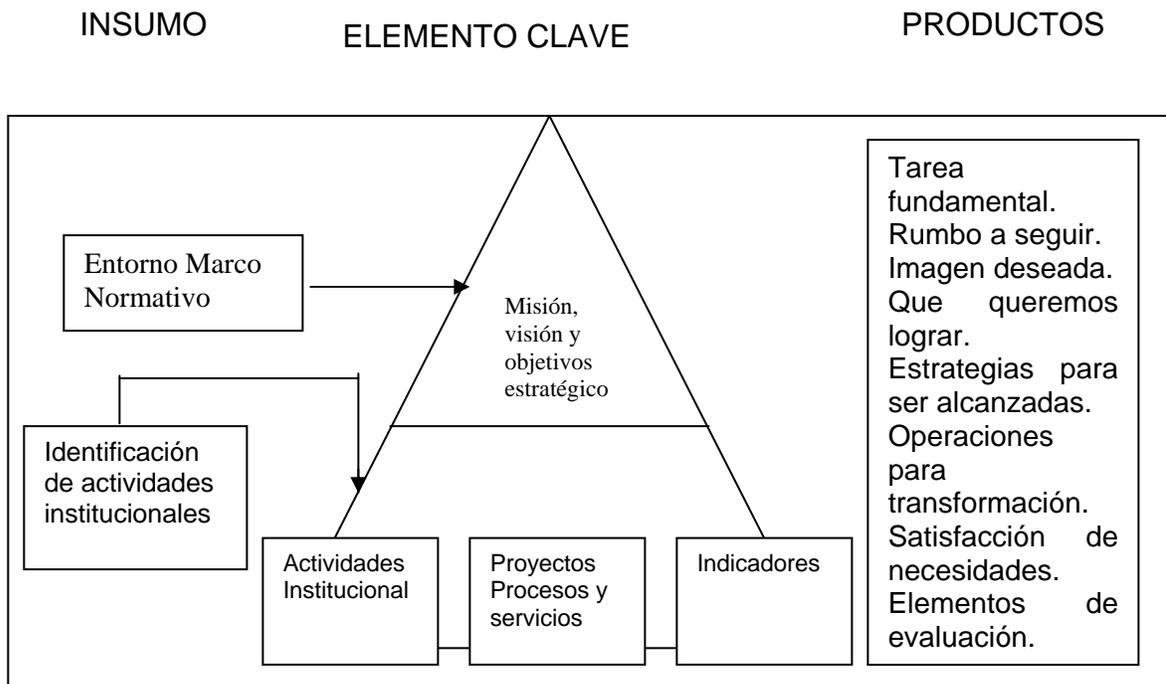
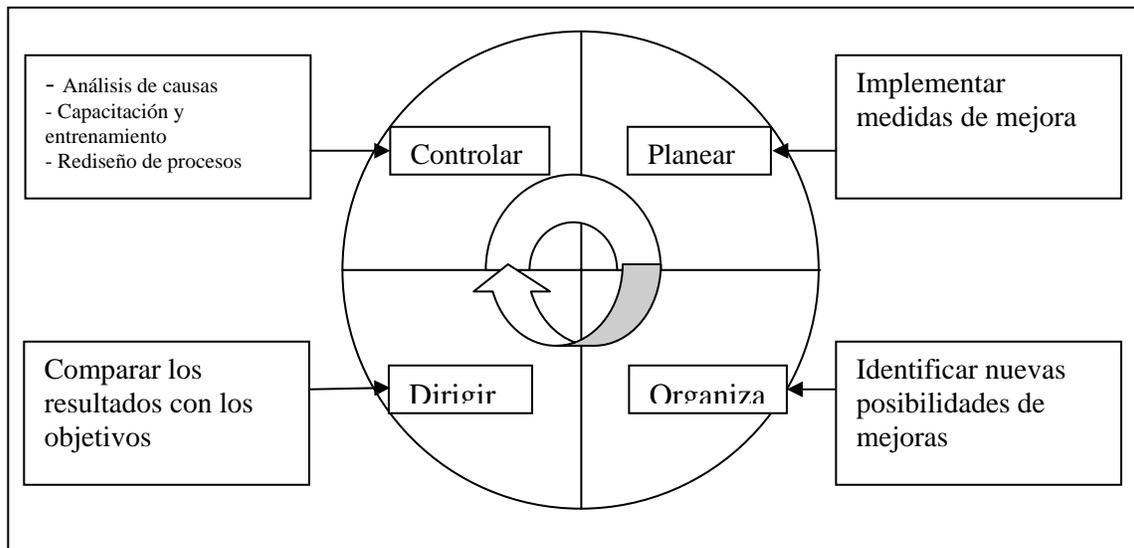


Figura 2. Proceso Administrativo



2.1.4. Valores de la Dirección de Desarrollo Institucional

- Ética.
- Lealtad.
- Solidaridad.
- Trabajo en Equipo.
- Competitividad.
- Cultura de Servicio

2.1.5. Logros alcanzados por la Dirección de Desarrollo Institucional

Para mayor facilidad se tomaran los logros alcanzados desde el cambio de la gestión de la Dirección de desarrollo institucional, ya que anteriormente no se le daba la importancia a esta área como ya se menciona en el capítulo anterior.

Durante el presente período de la nueva gestión de la Dirección, se han obtenido manuales de procedimientos de todas las áreas que incorpora la entidad bancaria; también los manuales de descriptores de puestos así como de los perfiles; se realizó una reestructura organizacional, y actualmente se están mejorando los procedimientos basándose en el valor agregado y optimizando tiempos y materiales. También se está elaborando una reestructuración física basada en los procedimientos.

Todo esto se ha elaborado utilizando las herramientas adecuadas, y me refiero a las obtenidas en la preparación académica de cada miembro del equipo de la organización y métodos de la corporación.

2.1.6. Disponibilidad de obtener información

Para poder realizar un buen análisis es necesario contar con información adecuada. Aunque al inicio, O y M obtuvieron algunos resultados, como manuales, estructuras, descriptores, (ya que contaba con personal calificado), se descontinuó el objeto, y esto provoco una deficiente manera de adquirir datos importantes de las demás áreas.

Ahora se desea obtener una buena imagen interna en la entidad bancaria, se ha equipado de personal calificado y se ha trabajado en equipo para obtener credibilidad en el área y en la organización completa.

Esto ha fortalecido los lazos de comunicación y ha facilitado notoriamente el apoyo de las demás áreas para ofrecer datos necesarios para la evaluación y analisis de la entidad bancaria. También colaboró al fortalecimiento de la comunicación, los logros alcanzados que se han obtenido en tan poco tiempo.

2.1.6.1. Anticipación de información

La información se ha obtenido fácilmente aunque en muchas ocasiones no en el tiempo establecido, pero anticipadamente aun no se ha logrado. Probablemente es porque aun se continúa edificando la comunicación. Esto refiriéndonos a los datos internos que se desean obtener; ahora bien los datos comparativos o externos que sirven muchas veces para realizar un Benchmarking u otros análisis se pueden obtener fácilmente gracias al intranet y/o direcciones de páginas Web, o simplemente realizando investigaciones personalmente.

Hasta ahora se puede decir que en un gran porcentaje de la información necesaria, se ha obtenido eficientemente y el resto se debe mencionar que no se ha logrado encontrar, ya que dicha entidad bancaria no cuenta con datos estadísticos ni se posee un administrador de datos históricos.

Con respecto a documentos históricos de Desarrollo Institucional, solo cuenta con manuales de hace diez años atrás aproximadamente, los cuales solo han sido aprovechados en su mayoría, en el manejo de conceptos de los mismos, todos han sido modificados y actualizados.

2.2. Indicadores utilizados actualmente en la Dirección de Desarrollo Institucional

Se debe tener presente que la entidad bancaria estudiada va encaminada a una dirección como organización, pero para nuestro estudio nos limitaremos a enfocarnos en la dirección de organización y métodos de la entidad bancaria, que es Desarrollo Institucional.

Hemos mencionado que O y M, se ha hecho notar en la entidad, pero aun no se ha alcanzado algunos objetivos y este es el caso, solamente se han obtenido indicadores mínimos dentro del área, como: Ingresos, Egresos, gastos administrativos, presupuesto, tiempos estándar, tiempos de elaboración de proyectos gastos fijos y gastos varios.

Aunque notablemente existen mejoras en la entidad bancaria por el trabajo de O y M, no han sido medibles, por tal motivo solo se puede decir que son obras sin medición, o sea solo se pueden observar, pero no se puede demostrar estadísticamente.

Ahora bien, las mejoras no han sido medibles, pero, es una información que se puede conseguir internamente con los resultados obtenidos de cada área o en conjunto, a largo plazo y compararlos con los resultados obtenidos a corto plazo, como por ejemplo: Cantidad de clientes captados en el año 2005 comparados con los clientes captados en el año 2004.

2.2.1. Indicadores financieros y no financieros en la Dirección de Desarrollo Institucional

Para poder entender de mejor manera este concepto es importante explicar que al referirse de indicadores financieros es cuando se habla de los indicadores que pueden ser tradicionales y tangibles, mientras que al referirnos de los indicadores no financieros es cuando se habla de los indicadores de activos intangibles, o sea inductores.

Existen tres temas estratégicos dentro de la perspectiva financiera son un común para todo tipo de actividad, dependiendo de la etapa en la que se encuentra la empresa, se debe pensar en distintos indicadores financieros:

- Etapa de crecimiento
- Etapa de sostenimiento
- Etapa de cosecha

2.2.1.1. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva financiera

Tabla II. Indicadores e Inductores desde la perspectiva financiera

INDICADORES TANGIBLES	INDICADORES INTANGIBLES (Inductores)
Mejorar la rentabilidad sobre capital propio invertido.	Capacidad de introducir productos y servicios innovadores.
Crecimiento de ingresos	Variedad de ingresos
ROI	
Disminución de costos	

2.2.1.2. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva del cliente

Tabla III. Indicadores e Inductores desde la perspectiva del cliente

INDICADORES TANGIBLES	INDICADORES INTANGIBLES
Fidelidad de los clientes.	Importancia que se le da a la dirección para que participe en otras áreas de la organización.
Participación de la dirección en las demás áreas de la organización.	Atributos del servicio o producto que otorga O y M: Calidad, precio (valor), funcionalidad, tiempo.
Satisfacción de los clientes internos.	Relación con los clientes internos.
	Imagen.

2.2.1.3. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva del proceso interno

Tabla IV. Indicadores e Inductores desde la perspectiva del proceso interno

INDICADORES TANGIBLES	INDICADORES INTANGIBLES
Entrega puntual de los productos (tiempo de proceso).	Mejoramiento de los procesos.
Capacidad de producir u ofrecer servicios de la mas alta calidad	Las necesidades del cliente interno están satisfechas.
Participación en las ventas de los nuevos productos.	Las necesidades del cliente externo están satisfechas.
Tasa de errores de servicio.	Lanzamiento de nuevos productos.
	Horas dedicadas a los clientes.
	Ciclo del desarrollo del producto.

2.2.1.4. Indicadores financieros y no financieros desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla V. Indicadores e Inductores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

INDICADORES TANGIBLES	INDICADORES INTANGIBLES
Satisfacción	Habilidades y capacidades de los Analistas
Retención	Motivación de los empleados.
Productividad	Perfeccionamiento de la organización del personal.
Clima organizacional	Recalificación estratégica.
sistema de información y tecnología.	

3. PROPUESTA

Para una mejor gestión en la Dirección de desarrollo institucional, se propone implementar el Balanced Scorecard, donde los objetivos deberán ser enfocados hacia la misma dirección de los objetivos de la organización bancaria.

3.1. La Dirección de Desarrollo Institucional con la aplicación de Balanced Scorecard

Se desea rescatar la idea causa/efecto como una nueva visión para hacer lo que no se estaba haciendo en la dirección. Se quiere cumplir al respecto con el contenido desarrollado de la síntesis teórico-práctico del BSC. Para lograr lo que se está proponiendo, es necesario rescatar la comunicación fluida y el consenso rápido, para obtener la información necesaria, cosa que ya se está trabajando en ello y se está logrando efectivamente.

La idea es, adaptar los objetivos a la realidad de la empresa, en este caso la propuesta implementada del BSC en la Dirección de desarrollo institucional.

Así la visión y misión podrán ser efectuadas a través de los objetivos, permitiendo ver la integración de todas las dimensiones en la estrategia aplicada.

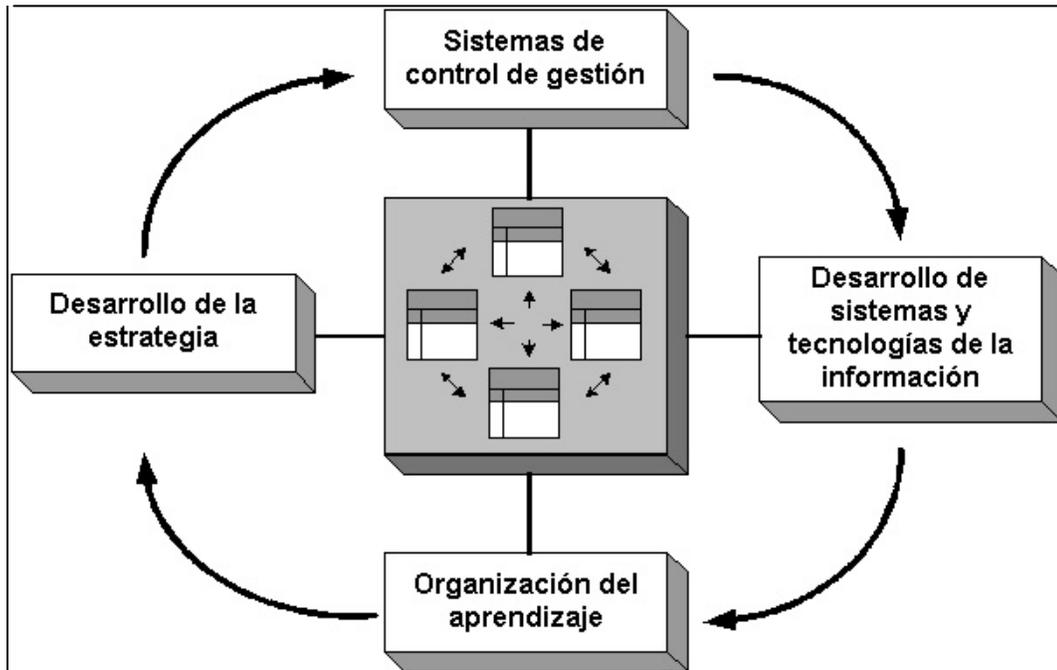
3.1.1. La implementación de un programa de gestión del cuadro de mando integra

Esta descripción debe tomarse más como un marco adecuado para el proceso de crearlo que como un conjunto detallado de instrucciones. Una de las razones por las que el concepto de cuadro de mando integral ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización.

El cuadro de mando integral nos proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. El cuadro de mando integral también nos aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

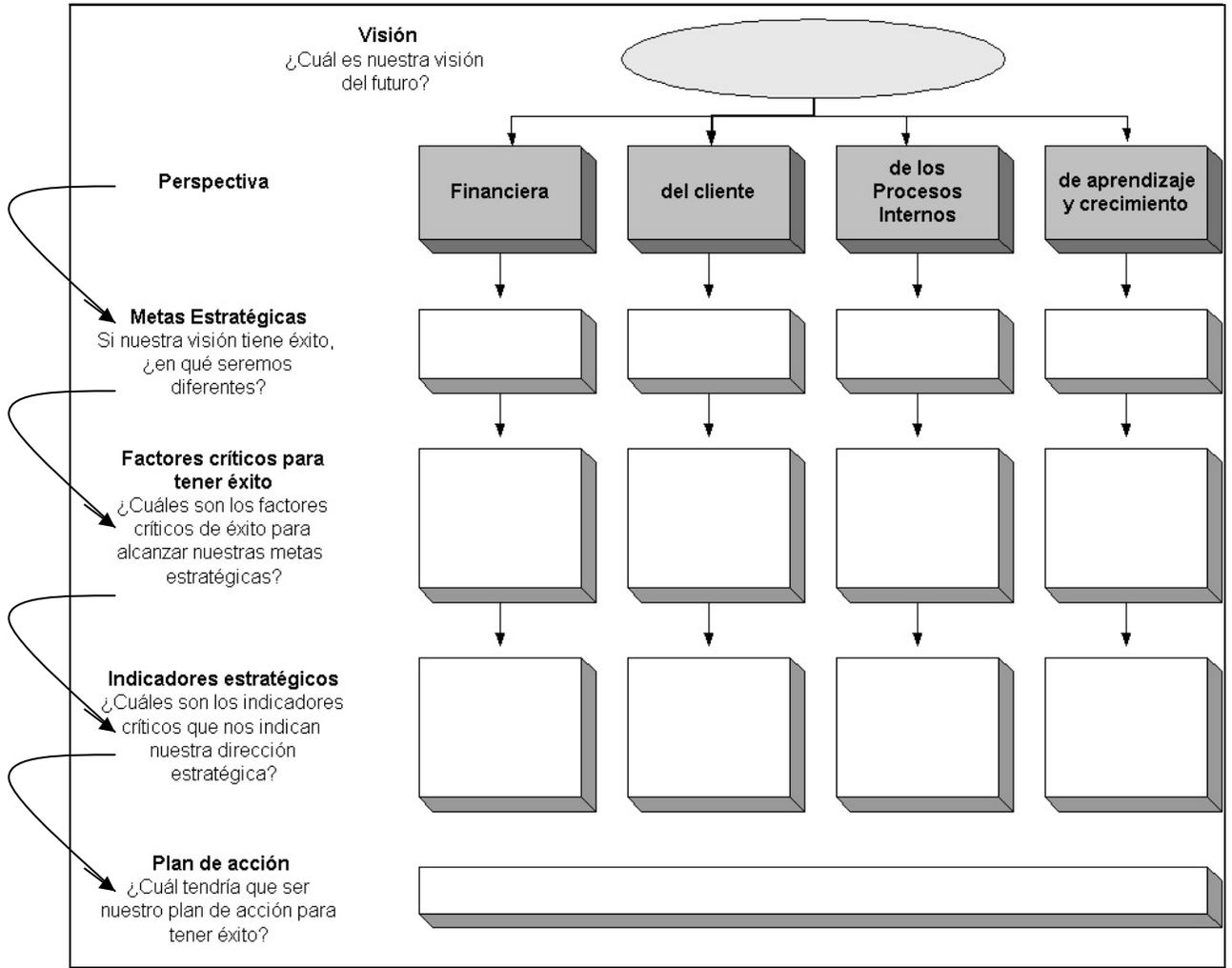
El control de gestión comienza con la visión y estrategia de la empresa, y el cuadro de mando es un método de control del negocio. Sin embargo, el carácter descriptivo del cuadro de mando lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y a una reconsideración de su estrategia. Por este motivo, los primeros pasos del proceso de cuadro de mando se refieren al desarrollo de una estrategia, fase que en otros procesos de la empresa ya puede haber tenido lugar. En este caso, la preparación del cuadro de mando sólo confirmará las estrategias existentes, aunque en el proceso de cuadro de mando dichas estrategias se expresarán en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito.

Figura 3. Programa de Gestión



Antes de la visión al plan de acción, se deberá pasar por el proceso de desarrollar un cuadro de mando integral, la siguiente figura ofrece un resumen del mismo:

Figura 4. Cuadro de Mando Integral

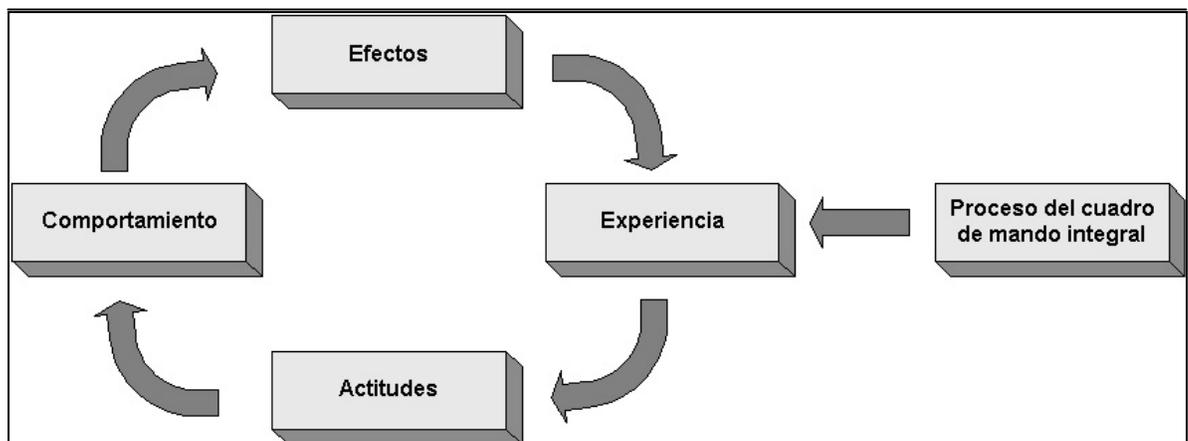


Para organizarnos, gran parte de la fuerza del modelo radica en el proceso de desarrollo en sí, en el que todos los analistas de O y M participan en el estudio y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la empresa. Además de la discusión y comprensión de la visión en sí misma, una parte central del trabajo consiste en un análisis más detallado para identificar las perspectivas estratégicas y los factores de éxito. Por esta razón, en el proceso deben participar activamente el mayor número posible de analistas dentro de alguna forma de consenso.

Resulta particularmente importante que las relaciones causales y las prioridades que aparecen en las discusiones se comprendan bien y tengan un amplio apoyo. Si no existe esta comprensión, el proceso será muy frustrante y habrá un alto riesgo de que todo el esfuerzo resulte inútil.

La mejor comprensión de la situación que se deriva de darle tiempo e información a la organización resultará muy rentable más adelante en el proceso, cuando los participantes vuelvan a sus tareas diarias.

Figura 5. Proceso del cuadro de mando integral

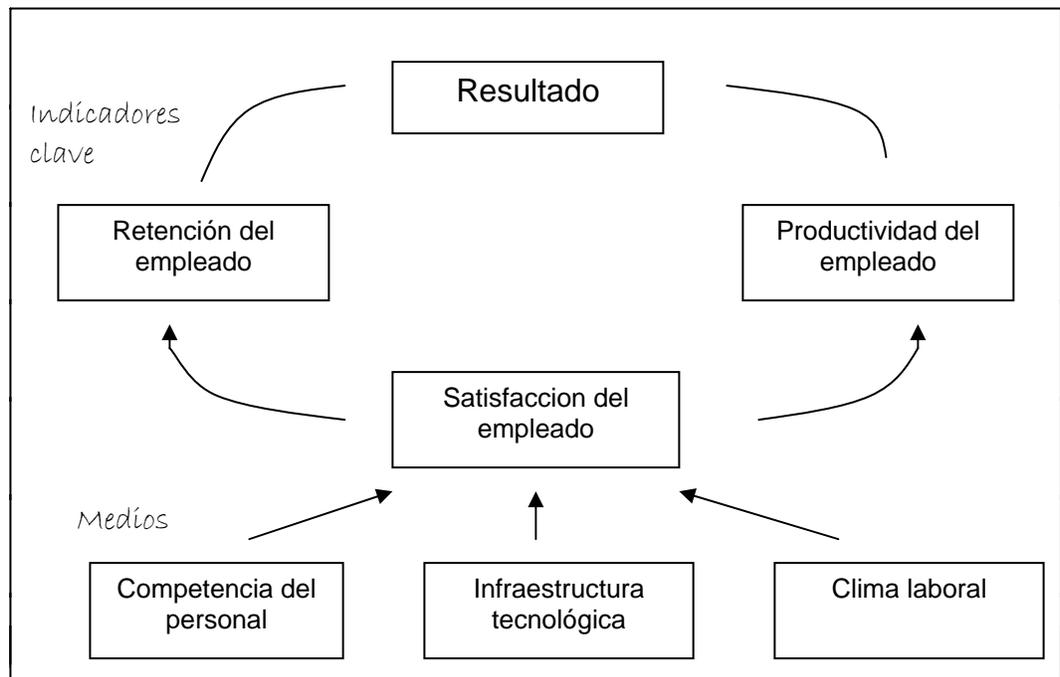


3.1.1.1. Qué es el cuadro de mando integral

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

Para entender mejor daré un ejemplo del análisis causa efecto: Si mi personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento) entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (perspectiva de los procesos internos). Si diseñan productos de calidad entonces mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están más que satisfechos entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente). Si mis clientes compran una y otra vez entonces la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de mi empresa aumenta entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivando de su personal. (Modelo causa y efecto del Balanced Scorecard).



3.1.1.2. Porqué necesitan las empresas un cuadro de mando integral

Para poder explicar del porqué las empresas necesitan un cuadro de mando integral, se podrá realizar de mejor manera lo que sucede al no tener uno. El escenario de las empresas ha cambiado, también sus activos, hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante, esto implica que se deben rever los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio de las compañías. Según un informe de la Revista Fortune nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente, a continuación menciono algunas causas de porque:

1. Porqué la misma no se comunica a todo el personal.
2. Porqué no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
3. Porqué no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
4. Porqué no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
5. Porqué no se definen los factores claves del éxito.
6. Porqué no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, y por el otro, implementarla.

Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implementación es donde la mayoría encuentran la mayor dificultad. Desde la época de la Revolución Industrial, siglo XIX, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital, a través del rendimiento del capital empleado (ROCE) el ROI, el EVA (valor añadido económico) y el Cash - flow.

Todo el énfasis en la implementación de sus estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto, y privilegiaban el seguimiento de los factores e indicadores financieros de su empresa, los que traducen parcialmente estrategia en metas operativas.

Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y priorizando estos indicadores. Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles. Los indicadores financieros ya no alcanzan, porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas.

Las que hoy provienen de crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación. Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo son insuficientes. Porque estando inmersos en el año 2000 tenemos claro la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de su empresa, y el capital que aportan los clientes a su empresa.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (performance drivers), que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumple maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

3.1.2. La gestión de la estrategia del negocio

Una vez ya construido el cuadro de mando integral inicial, se deberá encajar el cuadro de mando en el sistema actual de gestión, o sea utilizar el cuadro de mando integral como piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. Esto permitirá llenar vacíos que existían antes en la organización o desconexión fundamental entre el desarrollo y formulación y su implementación.

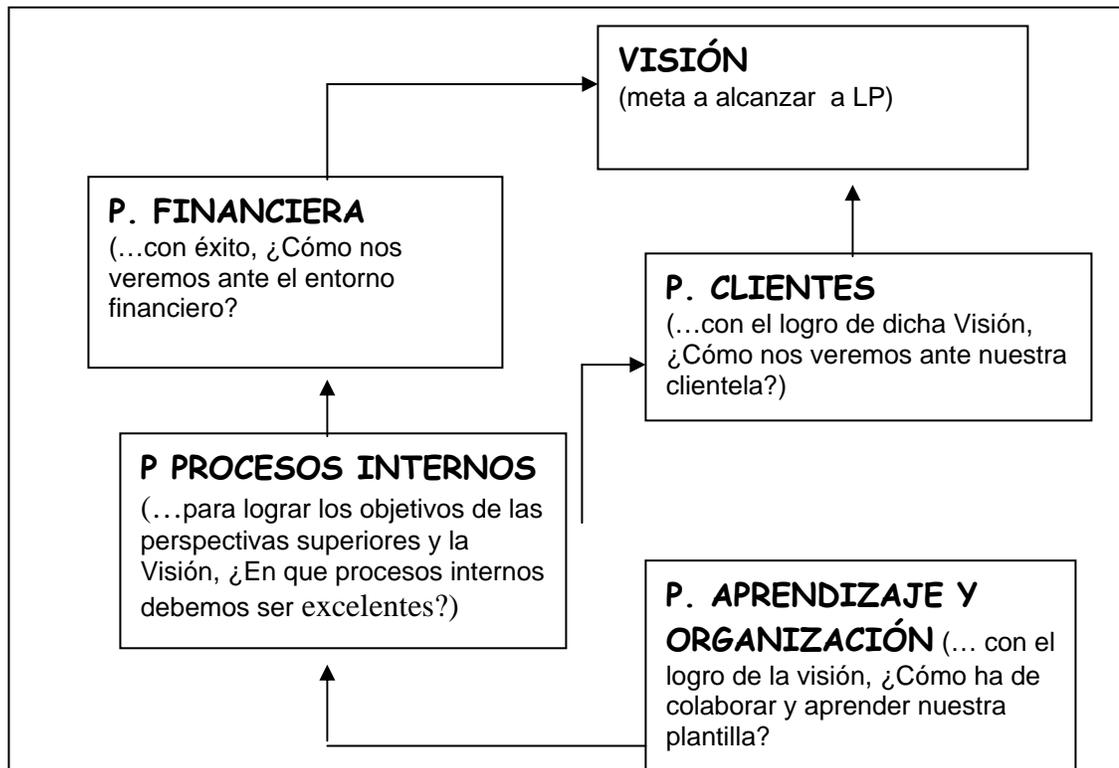
Esta desconexión entre la formulación de la estrategia y su implantación es ocasionada por las barreras erigidas por los sistemas de gestión tradicionales que las organizaciones utilizan para:

- Establecer y comunicar estrategia e instrucciones;
- La distribución y asignación de recursos;
- Definir los objetivos e instrucciones individuales, de equipo y departamentos,
- Proporcionar feedback (Retroalimentación).

3.1.2.1. Conseguir alcanzar la alineación estratégica

Alineación estratégica y planificación „la adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:

Figura 6. Alineación estratégica



La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Debemos recordar que en uno de las ediciones de la revista Fortune (diciembre 1997), se afirmaba que "menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito", lo cual constata a nuestro juicio 2 aspectos importantes a tener en cuenta:

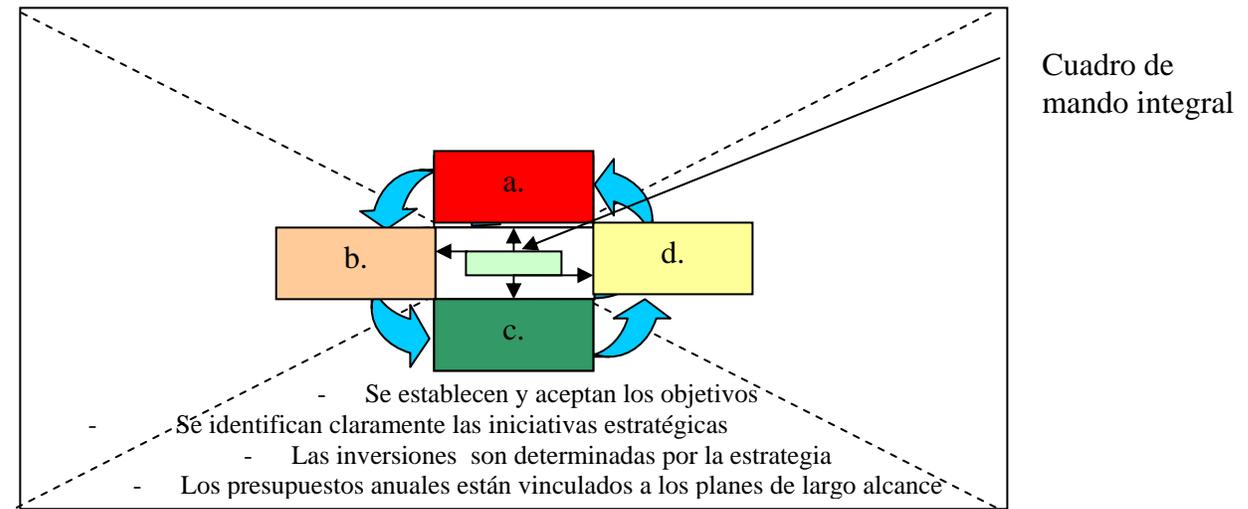
- A. Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizá las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.
- B. No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales están evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades.

3.1.1.1. Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos

Los directivos deberían utilizar sus cuadros de mando integral para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los procesos organizativos, de equipo y del empleado individual, alinean los recursos humanos con la estrategia de la unidad de negocios. Pero esto no es suficiente. Los negocios también han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas para los objetivos y medidas del cuadro de mando del negocio.

- a. Establecer las metas. Los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el cuadro de mando ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado, especialmente en los financieros y del cliente.
- b. Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas. La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del cuadro de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridad para las inversiones y programas de acción. Los directivos eliminarán o reducirán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del cuadro de mando.
- c. Identificar las iniciativas críticas entre negocios. Los directivos identifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio.
- d. Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos. Los directivos vinculan el plan estratégico de tres a cinco años con los gastos discrecionales y la actuación presupuestada para el año próximo. Así pueden seguir la pista a la trayectoria de la unidad de negocio a largo de su viaje estratégico.
- e. Este proceso de cuatro pasos identifica los resultados a largo plazo que la organización desea alcanzar. Los resultados incluyen no solo los indicadores que la organización desea mejorar, sino además unas metas explícitas y ambiciosas para estos indicadores. Luego el proceso identifica el mecanismo promedio del que han de alcanzarse estos resultados. Y el proceso unificado de presupuesto y planificación termina estableciendo unos objetivos a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.

Figura 7. Sistema de Gestión diferente



Un sistema de gestión diferente. Planificación y establecimiento de metas

- a. Aclarando y traduciendo la visión y la estrategia.
- b. Comunicando y vinculando
- c. Planificación y establecimiento de objetivos
- d. Feedback estratégico y formación

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN TABLERO DE COMANDO PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El primer paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. Como, además, tenemos que alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro, también estaremos construyendo una plataforma valiosa y necesaria para seguir adelante con la elaboración de nuestra visión y nuestras futuras estrategias.

La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa.

En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles, propósito para el que algunos de los modelos presentados aquí pueden resultar útiles. El simple enfoque educativo de estos modelos hace que a menudo sean excelentes catalizadores, o sea que ofrecen una buena base de discusión en este tipo de análisis.

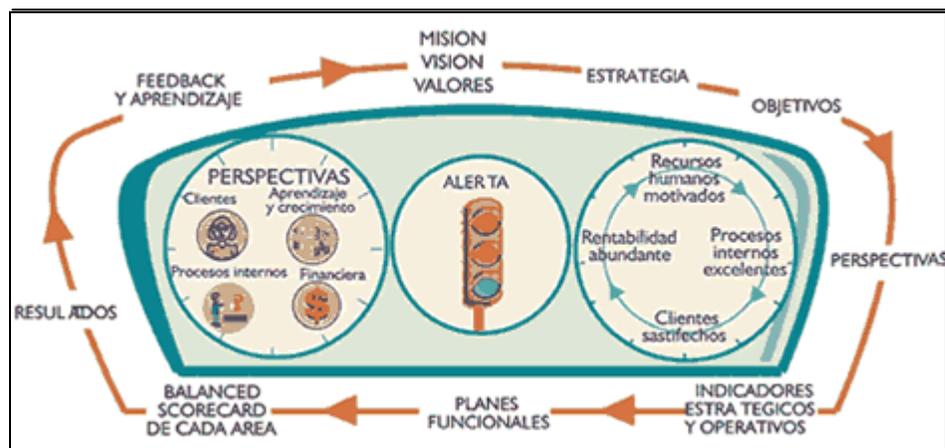
Generalmente se puede decir que las ideas prácticas de la gestión estratégica han recibido la fuerte influencia del modelo FODA o SWOT (en inglés Strengths/Weaknesses, Opportunities/ Threats, o puntos fuertes/débiles, oportunidades/amenazas). Este modelo fue desarrollado a principios de los años setenta. Con la ayuda de este modelo, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer en relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas externas).

	<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
<i>Interno</i>	Puntos fuertes	Puntos débiles
<i>Externo</i>	Oportunidades	Amenazas

4.2. El Tablero de comando de la Dirección de Desarrollo Institucional

Para implementarlo se necesita tener claro el procedimiento, contar con la tecnología y por sobre todo, tener la voluntad de producir el cambio que ayude a mejorar la rentabilidad de la organización al aumentar su productividad.

Figura 8. Perspectiva desde un soft tablero de comando



Sin duda alguna, una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar a los recursos humanos. Desde el Presidente hasta el último empleado, (en este caso desde el Director hasta los Analistas y Asistente) tienen que estar comprometidos y alineados con la misma, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.

La misión como Gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros (outcome measures o indicadores de resultados) como indicadores de actuación futura (performance drivers) y tomar decisiones en tiempo real.

4.2 Pasos del Balanced Scorecard aplicados en la Dirección de Desarrollo Institucional

A. Evaluar la estrategia de la Dirección desde las cuatro perspectivas.

- Financiera: Cuales son los objetivos financieros?
- Cliente: A qué segmento servimos?, qué propuesta (s) de valor ofrecemos a cada segmento?
- Procesos Internos: Qué procesos clave nos permitirán entregar nuestra propuesta (s) de valor?
- Aprendizaje y crecimiento: Qué habilidades e infraestructura necesitamos para mantener el crecimiento a largo plazo de la dirección?

B. Revisar la estrategia a la luz de las respuestas de las cuatro perspectivas

C. Seleccionar indicadores relevantes que reflejen si logra o no los objetivos de las cuatro perspectivas. Asegurarse de incluir una buena mezcla de indicadores.

En síntesis:

Paso 1: Evaluar la estrategia (Desde las cuatro perspectivas)

Paso 2: Revisar la estrategia.

Paso 3: Elegir los indicadores

4.2.1 Benchmarking Mejores Prácticas

Existe una distinción entre la palabra benchmark y el proceso de benchmarking. La palabra benchmark proviene de los estudios de elevamiento geográficos, en los cuales significa medir con respecto a un punto de referencia. En el léxico del mejoramiento de la calidad, un benchmark es el que ha logrado ser "el mejor en su clase".

Este logro, entonces, se convierte en el punto de referencia o patrón reconocido de excelencia con respecto al cual se miden procesos similares. Para el proceso de Benchmarking Mientras el benchmark es una medida, el benchmarking es un proceso de medición. Es un proceso comercial que puede contribuir a lograr una ventaja competitiva.

Benchmarking es el proceso de comparar y medir continuamente a una organización con respecto a los líderes comerciales de cualquier lugar del mundo para obtener la información que permitirá a la organización tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño.

Podría resultar útil definir este proceso explicando qué no es benchmarking, el benchmarking no es análisis competitivo. El análisis competitivo consiste en comparar a nuestra empresa con los competidores de la misma industria, principalmente en términos macro de participación en el mercado, mediciones financieras, etc. Aunque es útil para planificar estrategias amplias, el análisis competitivo no llega al nivel siguiente necesario para mejorar el proceso.

El benchmarking tampoco es un procedimiento de copia, aunque involucra la observación y el aprendizaje de las mejores prácticas de los demás. Si usted copia literalmente esas prácticas, entonces si es una copia. Y, por lo general, no funciona. Muy rara vez las cosas son exactamente iguales entre empresas, es decir: en estructura o en recursos, de modo tal que es necesario adaptar los métodos para adecuarlos a los de su empresa.

Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje, no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.

Categorías de Benchmarking:

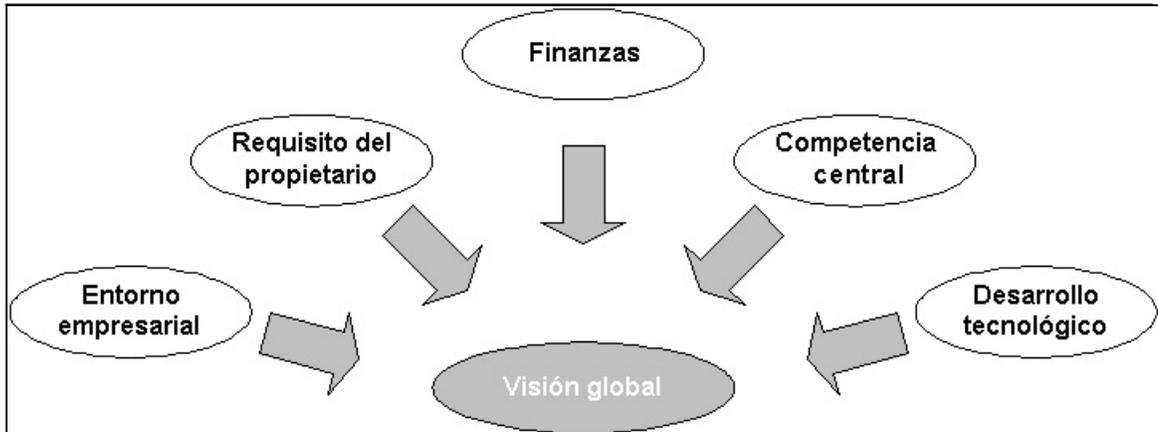
- Benchmarking Interno.
- Benchmarking Competitivo.
- Benchmarking Funcional, no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos, ni en industrial similares.

4.2.2 Estrategia

Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas Estratégicas generales. El modelo de cuadro de mando integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un cuadro de mando integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método.

Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo empresarial, y otra es formular la estrategia global en términos más generales. Antes de que se pueda desarrollar una visión común tiene que haber una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa de la empresa. Para establecer la visión se tienen que considerar una serie de factores:

Figura 9. Factores para la Visión



El hecho de que consideremos importante una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la empresa a seguir un camino predeterminado. Lo que sí creo es que para tener éxito, la empresa debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque, la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

Una vez establecida la visión, pero antes de seguir adelante con el desarrollo del cuadro de mando, debemos obtener una última confirmación de la percepción que cada participante tiene de la visión. Una manera de hacerlo sería pedirle a cada participante que describiera cómo cree que será la empresa una vez alcanzada la visión. De este modo, todo el mundo daría su opinión desde la perspectiva de las finanzas, del cliente, del proceso y del desarrollo.

Un procedimiento adecuado sería que todos los participantes expresaran con unas pocas palabras clave su interpretación de la visión desde las diferentes perspectivas, y que luego hubiera una discusión final sobre las prioridades aparecidas entre las palabras clave mencionadas.

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las que crear el cuadro de mando. Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir, en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, deberían proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es, preferentemente, la siguiente:

- Cuotas de mercado.
- Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras.
- Entrada de nuevos clientes
- Satisfacción de los clientes con el producto/servicio
- Rentabilidad por cliente

También es importante conocer enseguida cualquier cambio en las preferencias o actitudes del cliente. Un método, entre otros, es utilizar entrevistas puntuales para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, frecuencia de las devoluciones, etc. La empresa debe reaccionar antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad de sus clientes y el consiguiente daño financiero; en otras palabras, debe estar atenta a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de responder con rapidez.

4.2.3 Alineación de logros y metas de la Dirección de Desarrollo Institucional

Antes de comenzar con el trabajo de desarrollar indicadores, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente, o dicho de otro modo, tenemos que averiguar si el cuadro de mando es internamente coherente hasta un punto razonable en relación con sus aspectos más destacados.

La alineación vertical es más o menos automática, pues para cada indicador se van identificando los factores para tener éxito y se les va clasificando por orden de prioridad. La forma más sencilla de alinear los factores horizontalmente es preparar un bosquejo del cuadro de mando como si fuera un diagrama de flujos y verificar que las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unas con las otras.

Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio, en esta etapa desarrollamos indicadores clave para su posterior uso en nuestro trabajo. Al igual que en otros pasos, comenzamos con algo parecido a una sesión de "lluvia de ideas" en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. Sólo en la fase final especificamos y ordenamos por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

El gran reto es encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con la metas a largo plazo.

Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la sub-optimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo

a la estrategia general. Primero se proponen los indicadores, y luego se estudia la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica.

Aquí se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa-efecto que se pueden medir. La siguiente figura muestra cómo se pueden analizar y representar gráficamente las relaciones causa-efecto entre las iniciativas estratégicas y los indicadores elegidos.

Figura 10. Cuadro de mando Integral en cascada

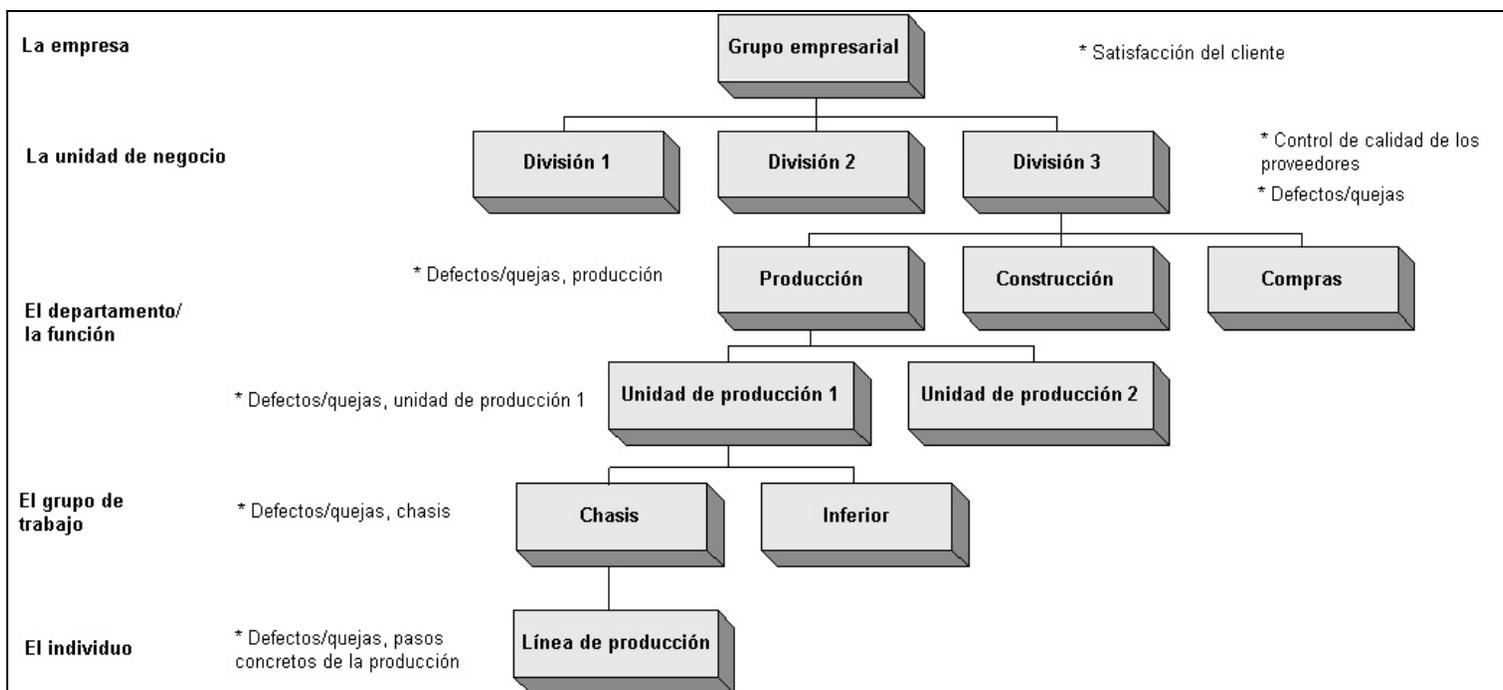
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS



4.2.4 Efecto cascada de las tres herramientas del Balanced Scorecard en la Dirección de Desarrollo Institucional

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.

Figura 11. Niveles del cuadro Integral



4.2.4.1

Mapa Estratégico

Figura 12. Mapa estratégico



4.2.4.2 Matriz tablero

Grafica 13: Matriz Tablero

PROPUESTA BSC DE O&M DE UNA ENTIDAD BANCARIA

4.2.4.1 Software

Para realizar el software, es importante resaltar que se debe hacer uno en toda la organización, así que se deberá alinear toda la estructura de la empresa como un todo y no individual. Los problemas de alinear estructuras con estrategias podemos decir que mucha literatura en estrategias está enfocada en estrategias de nivel de negocios, como una unidad de negocios se posiciona a si misma e influencia sus recursos para ventaja competitiva. Pero la mayoría de las compañías son ahora una compleja mezcla de unidades funcionales centralizadas y unidades de negocios descentralizados. Es por eso que las sedes de las corporaciones también buscan formas para coordinar actividades y crear sinergias.

Aún ahora, se puede ver como la innovación de los registros de balances permite a las compañías diseñar sus sistemas de operación y alinear su estructura con estrategias y así también contribuir con las otras cuatro cualidades: equipo, habilidad, estilo y valiosa participación.

La conclusión del trabajo con cientos de organizaciones es clara: las organizaciones deben abandonar la búsqueda de la estructura perfecta. En cambio, deben elegir una estructura que es razonablemente compatible con su estrategia y el trabajo sin mayores conflictos, y buscar el sistema para completar el proceso de alineamiento.

En un sistema para alinear la estrategia y estructura, es cómo la sede que crea más utilidades de negocios propios que lo que sus rivales podrían obtener con el mismo tipo de negocios operados completamente independientes. Las cuatro

perspectivas proporcionan un camino natural para clasificar los distintos tipos de empresas con propuestas valiosas que pueden contribuir con las corporaciones sinergias.

Perspectivas financieras sinergias

- Adquiere e integra efectivamente otras compañías.
- Opera excelentes monitoreos y procesos administrativos a través de diversas empresas.
- Afianza una popular marca .
- Logra técnicas especializadas en negociaciones con entidades externas, tales como: suministros, administración, uniones y proveedores de capital.

Perspectivas de clientes sinérgicos

- Enviar consistentemente un valor propuesto en común, a través de una red dispersa geográficamente, de ventas al menudeo, o ventas de saldos al por mayor.
- Ganar clientes comunes, por combinaciones de productos o servicios de unidades múltiples que provean distintas ventajas; bajo costo, conveniencia, o soluciones a la medida.

Perspectivas de negocios-procesos internos sinérgicos

- Explotar el núcleo de la competencia que influye excelentemente en tecnología de productos o procesos a través de negocios de unidades múltiples. Muestras que incluyen competencias en fabricación de microelectrónicas, optoelectrónicas, desarrollo de software, nuevo producto desarrollado, y sistemas de producción y distribución justo a

tiempo, que sean líderes y compitan con las industrias múltiples. El núcleo de la competencia, puede incluir conocimientos de cómo operar efectivamente en regiones particulares del mundo.

- Conseguir escalas de economía a través de manufactura sectorizada, riesgo administrativo, investigación, distribución, o recursos de mercadeo.

Perspectiva de Conocimiento-y- expansión sinérgicos

- Aumentar el capital humano reclutando excelente recurso humano, entrenando y desarrollando líderes prácticos a través de unidades de negocios múltiples.
- Ganar una tecnología común, semejante al de la industria líder, con un canal para que los clientes puedan tener acceso a un amplio set de servicios de compañías sectorizadas a través de múltiples productos y divisiones de servicios.
- Compartir las capacidades de mejores prácticas, a través de conocimientos de administración que transfieren procesos de excelentes calidad, en negocios de unidades múltiples.

Después de entender la importancia de cómo el BSC de Desarrollo Institucional de una entidad bancaria debe alinearse a otras áreas de la institución, se forma lo que se le llama cockpits o sala de un software que se implemento sobre este tema:

Figura 14. Software

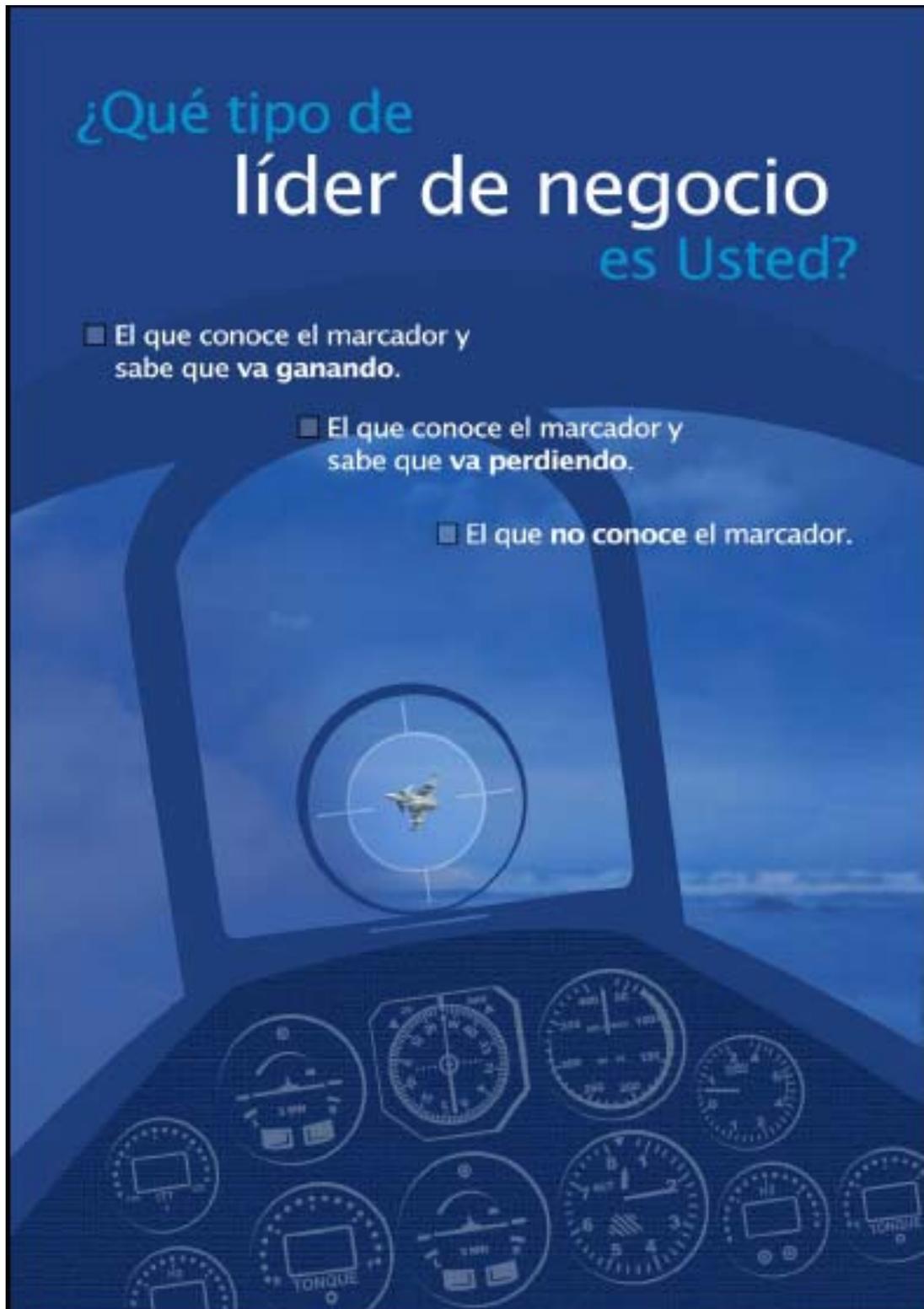


Figura 15. Pantallas del Software



Continúa

Continúa

SALA DE TOMA DE DECISIONES (STD)



Información integrada en tiempo real:

- ✓ Visual,
- ✓ Clave,
- ✓ Confiable,
- ✓ Accionable.

Objetivo:
Mejorar los resultados del negocio.

Continúa



Continúa

División Latinoamericana

12 Calle 2-04 Zona 9, Oficina 501

Edificio Plaza del Sol, Guatemala

Tel: (502) 2334-5171, 72, 77

Directo: (502) 2334-5148.

info@pcasa.com

www.pcasa.com

www.strategylinksolutions.com

Worldwide Headquarters:

101 N. Pine Street # 410

Spartanburg, SC, 29302, USA

Tel: 1 (864) 8489834

info@egroupllc.com

www.egroupllc.com

www.pcasa.com / www.strategylinksolutions.com



¡Creating a High Performance Culture!

5. MEJORAMIENTO CONTINUO

Es evidente que las tendencias mundiales muestran como las naciones se integran en comunidades que buscan fortalecerse mutuamente y fusionar sus culturas, esta integración va mas allá de tratados de libre comercio, apertura de importaciones y exportaciones, delimitación de políticas unificadas sobre el sector privado y penetra en la vida cotidiana de los miembros de la sociedad, en las prácticas de las organizaciones y genera cambios sustanciales en la forma de vida del hombre moderno. La integración busca también la consolidación de bloques que aspiran a tener la hegemonía política, militar, ideológica en el reordenamiento internacional. El resultado de este proceso es un nuevo mapa económico, ideológico y político donde claramente se diferencian los países altamente competitivos y por consiguiente privilegiados en el mercado mundial.

Este panorama nos muestra claramente como las reglas de la competitividad han cambiado, el rompimiento de fronteras en el ámbito geográfico, insita a un rompimiento en las mentalidades y una serie de imperativos que debemos atender si queremos trascender la condición de país periférico y en vía de desarrollo.

Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora más que nunca es necesario asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano empresarial, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento de los sectores productivos.

Por ejemplo la incorporación de tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y calificación de mano de obra, los niveles cada vez mas especializados de división del trabajo, las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un optimo desempeño, la sistematización de practicas empresariales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, entre otras son indicadores de la relación intima entre conocimiento, manejo racional de la información y crecimiento económico empresarial.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

5.1. Proceso de Feedback

Como definición aplicada a las organizaciones, el feedback o retroalimentación es un proceso cíclico y continuo por el que las personas dan y reciben información de sí mismos o de otros acerca de su comportamiento para producir un cambio en éste con el que poder adaptarse mejor a las circunstancias organizativas (desempeño, resultados, actitudes, etc.).

Para los seres humanos, el feedback tiene que ver principalmente con la información que una persona recibe del entorno o de otras personas, es decir, al proceso de comunicación entre personas.

Sin embargo, esta información se ve sujeta a la forma en la que el individuo la percibe y la interpreta. Para que el feedback sea eficaz es necesario que las dos partes que intervienen den y reciban información (proceso cíclico) y que este proceso perdure en el tiempo (continuidad). En el momento en el que se interrumpa el feedback, por alguna de las dos partes, deja de existir la comunicación y las posibilidades de conocer si la ejecución es la correcta disminuyen.

El objetivo que se persigue con el feedback es mantener los comportamientos deseables de la persona y modificar los inadecuados, dentro de los objetivos organizativos. Este aspecto es importante ya que hace visible el efecto del feedback: realizar comportamientos positivos y dejar de realizar comportamientos negativos. Si después de efectuado el feedback no se observa ningún cambio positivo de comportamiento, el feedback ha sido ineficaz.

El feedback no se proporciona por motivaciones personales sino para que una persona pueda adaptarse mejor a las circunstancias organizativas. Es necesario proporcionar este feedback bajo normas y criterios específicos para conseguir su máxima efectividad y los resultados que con él nos hemos propuesto.

Para lograr el éxito en la implementación del tablero de comando, se necesita:

A.) Compartir conocimiento, que la visión, los valores y la estrategia de la compañía sea conocida y comprendida por todo el personal.

B.) Feedback estratégico de doble bucle, cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia que él, desde su puesto de trabajo, está ayudando a conseguir, de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.

C.) Indicadores financieros y no financieros, establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

5.1.1. Una estructura estratégica compartida

Feedback y formación estratégica el BSC actúa como una herramienta que permite recibir feedback sobre la estrategia implementada y comprobar la veracidad de las hipótesis sobre las que dicha estrategia está basada. El equipo ejecutivo puede vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si fuera necesario, realizar los cambios apropiados.

El proceso de formación estratégica comienza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. Los indicadores que se miden ayudan a la traducción de conceptos con frecuencia complicados a una forma más clara y precisa.

El proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos a realizar acciones para lograr objetivos corporativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Balanced Scorecard introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e incluso, en toda la organización.

El proceso de planificación y establecimiento de objetivos define los objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la organización a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Comparando estos objetivos con los niveles actuales se obtiene el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas están destinadas a llenar. De esta manera, el BSC favorece el cambio.

Por sí solos, los tres procesos que acabamos de describir no son suficientes. El proceso lineal de establecer una visión y una estrategia, comunicar y vincular la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización y alinear las iniciativas y acciones de la organización para conseguir objetivos estratégicos a largo plazo constituyen un ejemplo de feedback en un solo bucle: en este camino, el objetivo sigue siendo constante. Los desvíos de los resultados planeados no hacen que se cuestione si los resultados planeados siguen siendo deseables o si los métodos son apropiados: son considerados defectos que hay que corregir para hacer que la organización retorne a la senda deseada.

En general, las estrategias a seguir en la era de la información no pueden ser lineales como acabamos de describir. La estrategia planificada,

aunque se inicie con la mejor información y conocimientos disponibles, puede luego de un tiempo no resultar apropiada o válida para las condiciones que en ese entonces. En un entorno que cambie en forma constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización.

Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes. De aquí que las organizaciones necesiten el feedback de doble bucle. Este aprendizaje surge cuando los directivos cuestionan sus supuestos subyacentes y cuestionan la validez de la continuidad de sus hipótesis estratégicas. Para ello éstos necesitan disponer de feedback e información. Un BSC adecuadamente construido articula la teoría del negocio basándose en relaciones de causa-efecto e incluyendo estimaciones de tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del propio BS. Con una cuantificación de este tipo, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis. El resultado puede reafirmar la estrategia actual o poner de relieve la necesidad de una nueva estrategia. En cualquier caso, el BSC habrá estimulado el aprendizaje respecto a la viabilidad y validez de la estrategia. El proceso de recolección de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial. Este proceso de formación y feedback estratégico completa el bucle.

5.1.2. El feedback estratégico

Dado que es imprescindible que el feedback de 360° se introduzca correctamente, se recomienda seguir los siguientes pasos:

A. Inicio En la fase inicial se fijan los objetivos, los resultados deseados y las posibilidades de aplicación, que serán elaborados en un plan de acción para la introducción. Así mismo se tendrá que determinar la posición del feedback de 360° en el ciclo de HRM. ¿Cómo encaja en la estrategia de HRM? ¿Cómo contribuirá el feedback de 360° en alcanzar los objetivos de HRM? ¿Qué relación tiene con los otros instrumentos de HRM?

A.1 Desarrollo: instrumento, proceso y comunicación

En la fase del desarrollo, la pregunta principal es: ¿En qué se centrará el feedback? Organizaciones que están intercalando valores y competencias fundamentales en la organización, encontrarán en el feedback de 360° una ayuda perfecta para este proceso de cambio, y podrán conseguir su dominio y aceptación.

Los valores y competencias fundamentales se traducirán en cuestionarios que servirán para el feedback. Se evaluará cada empleado y/o directivo por los mismos aspectos. El paso siguiente es la traducción de las descripciones formales de los puestos de trabajo y perfiles de competencias a un sistema de 360°. Lógicamente significa que cuantas más puestos de trabajo haya, más laborioso será el proceso de desarrollo.

Los cuestionarios para los informadores del feedback (formularios de información inicial) y los verdaderos formularios de feedback sirven de pauta a

las entrevistas de feedback. Dichos cuestionarios pueden ser redactados de forma cuantitativa y de forma cualitativa. Los formularios cuantitativos consisten en una encuesta en la cual los informadores del feedback deben indicar en qué grado el receptor del feedback demuestra cierto comportamiento. En los formularios cualitativos, los informadores del feedback tienen que describir por ejemplo, cómo atiende el empleado a los clientes. La ventaja del cuestionario cuantitativo es que los resultados pueden ser procesados rápidamente.

Sin embargo, la desventaja es que no se sabe el origen de las cifras, lo cual puede dificultar la ayuda al receptor del feedback, porque entonces la conclusión dependerá igualmente por gran parte del directivo que dirige la entrevista de feedback.

En esta fase también es importante determinar las reglas del juego del feedback de 360°. ¿Quién hace el feedback de quién? ¿Siguen en el anonimato los informadores del feedback? ¿Es obligatorio? ¿Participan todos los departamentos? ¿Se comienza con la dirección?

Asimismo se tiene que establecer la organización. ¿Quién se encarga de la organización? Piense para ello en la redacción y la distribución de los formularios, el procesamiento y el análisis del feedback, la dirección de las entrevistas y el si o no automatizar el proceso. Además es de suma importancia la comunicación interna. No solo para concienciar a los empleados de la existencia del feedback, sino sobretodo para crear una implicación: es un instrumento del y para el empleado.

B. Implantación Para la implantación definitiva del feedback de 360° se tienen que contactar con los empleados con el fin de nombrar los informadores

del feedback, cuatro a siete por persona. A continuación se reparten los cuestionarios y se planifican las entrevistas. Con el fin de aumentar la aceptación, suprimir factores de miedo y mejorar la calidad del feedback, se recomienda organizar una sesión de entrenamiento previa, durante la cual los empleados pueden expresar sus dudas y se entrenan en la realización del feedback.

C. Evaluación y mejora La última fase consiste en la evaluación del proceso y de los resultados. Se puede hacer mediante una investigación de la felicidad de los empleados. Mediante entrevistas, un foro de discusión o un cuestionario reducido se puede investigar cómo los informadores y receptores del feedback de 360° lo hayan experimentado. Los resultados sirven a su vez de base para una profesionalización del proceso total.

La euforia respecto al instrumento de feedback de 360° no significa que no tenga puntos débiles. Los empleados ven el feedback de 360° como una amenaza. Es muy importante prestar mucha atención a la comunicación y explicar claramente y con mucha franqueza cuál es el objetivo, cuáles son las ventajas y las consecuencias para el empleado.

Asimismo, el feedback suele ser (demasiado) tolerante. Frecuentemente se debe a que la organización no está preparada para comunicarse mutuamente y para realizar el feedback. No forma parte de la cultura diaria. Asimismo, a veces a los empleados les faltan las cualidades para realizarlo correctamente. Los "entrenamientos" pueden ayudar a mejorar la calidad del feedback. La atención y el control continuo por parte de la dirección deben llevar a que el feedback sea una práctica diaria en vez de una situación de "una vez al año". El feedback de 360° no es un instrumento independiente, sino que forma parte de un proceso que finalmente llevará al desarrollo de los empleados y una mejora de las prestaciones de la organización.

Finalmente Si se introduce correctamente, el feedback de 360° es un instrumento para poner los objetivos de la organización en la misma línea que los de sus empleados individuales. Los resultados del esfuerzo serán:

- un enfoque y objetivos comunes de la organización y de los empleados;
- transparencia en la orientación del desarrollo de los empleados;
- una cultura abierta; colectividad. La franqueza sobre los objetivos, los resultados y el apoyo correspondiente (*coaching*), transforma el desarrollo y crecimiento de cada uno en una responsabilidad colectiva;
- satisfacción y felicidad. Habrá más felicidad en el trabajo porque los empleados tienen un objetivo claro a alcanzar en y con su trabajo;

- lealtad de los empleados. Los empleados se mostrarán más leales a medida que aumente la felicidad en el trabajo;
- lealtad de los clientes. Los clientes se mostrarán más leales, por lo cual los resultados empresariales aumentarán.

5.1.2.1. El análisis de correlación

Análisis de los Datos de Encuesta, El análisis de los datos de la encuesta, como cualquier otro tipo de datos de interés científico, ha de guardar relación con el problema de conocimiento que se trata de esclarecer y con la métrica de la información empírica que se tiene entre manos, es decir lo primero que se debe realizar en una encuesta no es ver que dicen los datos sino que dicen en relación con el problema que se plantea y las hipótesis que uno se había planteado previamente.

Una serie de conclusiones importantes sobre los datos de una encuesta son: La cantidad y calidad del conocimiento que se desea obtener sobre un problema no está necesariamente en función del tamaño de la muestra empleada para hacer una encuesta.

Ni el margen global de error en los resultados de una encuesta disminuye necesariamente aumentando el tamaño de la muestra. Los datos de la encuesta son mas útiles cuanto mayor sea la posibilidad de poderlos comparar con otros similares y anteriores en el tiempo o procedentes simultáneamente de otras poblaciones.

Tipos de Análisis:

Análisis de Correlación: Con los datos más simples de respuestas a varias preguntas se pueden fabricar medidas combinatorias de los mismos en forma de índices o escalas.

Estas medidas constituyen la operacionalización de los conceptos, es la referencia empírica reducida a valores empíricamente manejables. Los conceptos son elaboraciones teóricas con las que definimos un determinado aspecto de la realidad y de la que nos servimos para expresar teorías e hipótesis.

Las variables: son dimensiones de la realidad que deseamos estudiar.

Los indicadores: son expresiones numerables de las distintas dimensiones de un concepto. Con los datos indexados podemos hacer análisis de correlación de diferente tipo.

La correlación entre dos o mas variables expresa la extensión en que una incide en la otra intersección, la intersección de ambas, su grado de asociación... . Pero no indica si a partir de los valores de una de ellas podemos predecir los valores de la otra , esto se consigue mediante el coeficiente de regresión que indica si la correlación entre variables es tal que a partir de una podemos calcular los valores de otra. Todo esto lo podemos realizar con medidas de la estadística no paramétrica no pueden ser calculadas.

A partir del Análisis de Correlación se puede trabajar con distintos modelos de análisis multivariable : Un conjunto de modelos de análisis podría denominarse como el del análisis causal : aquí se incluirían los análisis de cadena (< path análisis>) , el de regresión múltiple y el de segmentación por

arborescencia (<tree análisis>) el cual es una técnica multivariable que produce una serie de agrupamientos dicotomizados en un modelo que se asemeja a las ramas de un árbol. La división de las cosas en grupos dicotomizados la realiza el análisis de segmentación de modo que en ellos quede explicada de la mejor forma posible la variación de una cierta variable que llamamos dependiente, respecto a otras que llamamos independientes. La división en grupos dicotomizados e deberalizarse en cada paso de tal manera que la variación en ellos sea mínima, que sean lo más homogéneos posibles al mismo tiempo que la variación entre sí sea la mayor posible, que los dos grupos resultantes sean lo más heterogéneos posibles entre sí.

Otro conjunto estaría formado por distintos modelos que implican conglomerados de variables o asociaciones entre los que se encuentran:

El análisis factorial: es una forma de análisis de matrices. El objeto de este método es resumir la información obtenida de las variables iniciales expresando las mismas como combinación lineal de otras variables no observables (subyacentes) denominadas factores. Se busca una estructura de interrelación en muestras variables.

5.1.2.2. El juego de gestión / análisis de marco hipotético

El juego de gestión, se trata de conjugar las características del juego con las de la simulación. Posee la ventaja de reforzar la motivación por lo que el planteamiento debe ser "serio y útil" y además estar ligado a la práctica.

Entre los objetivos que permite conseguir, se mencionan:

- **Cognoscitivos:** Conciencia de la organización de conocimientos concretos; comprensión de las propias funciones y normas de actuación, reflexión sobre los criterios de distinción entre información relevante y no importante; detección de insuficiencias o lagunas en el propio conocimiento.
- **Psicomotores:** Aumento de la capacidad de comunicación, trabajo en equipo; desarrollo de la capacidad de planificación y ejecución; práctica de previsión, toma de decisiones.
- **Afectivos:** Conocimiento de sí mismo/a; modificación de los modos de percibir y percibirse.

5.1.2.3. Informes anecdóticos

Es importante realizar un historial de casos tanto obtenidos de un benchmarking o de la misma organización, esto con el fin de obtener un mejor análisis para un feedback adecuado y funcional no solo para la dirección de organización y métodos sino a toda la entidad bancaria.

5.1.2.4. Revisión de la iniciativa

Para llevar a cabo la revisión de la iniciativa se deberá contar ya con una información funcional horizontal y vertical, las ideas que se obtengan provenientes de diferentes maneras, deberán ser estudiadas, analizadas y puestas a prueba, tomando en cuenta todos los riesgos que puedan existir. Si después de esto es aprobado por el equipo de trabajo que haya realizado dicho estudio entonces vendrá la etapa de implementar.

Para el equipo que lleve a cabo el estudio, tendrá que ser interdisciplinario, de este tema se hablara mas adelante.

Existen muchas maneras de realizar nuevas ideas o iniciativas como:

- La lluvia de ideas que es una manera en que los grupos generan tantas ideas como sea posible en un período muy breve aprovechando la energía del grupo y la creatividad individual.

- Los Círculos de Calidad que es un Sistema de alta participación en que los propios trabajadores identifican sus problemas y buscan por sí mismos las soluciones más viables, pues el Sistema parte del principio que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y por lo tanto es quien lo puede optimizar.

5.1.2.5. La revisión de los colegas

La examinación horizontal frecuentemente es relacionada con la cooperación entre colegas, la que sirve para ayudar a mejorar las habilidades y los conocimientos tanto de los antiguos como de los nuevos trabajadores. Empleados consultores experimentados sirven de mentores a colegas más jóvenes o a trabajadores mayores. Mediante la entrega de apoyo, a través de la observación, el intercambio de ideas y habilidades y la recomendación de materiales de estudios adecuados, los trabajadores consultores luchan por mejorar la calidad del Entidad bancaria.

La revisión de colegas la realizan profesionales de renombre que no están directamente involucrados con la institución que está siendo evaluada. Es más, los que la revisan son usualmente rivales profesionales, para evitar cualquier sesgo en el proceso de revisión, la mayoría de los manuscritos (artículos anteriores a la publicación) son considerados independientemente por tres revisores. Los revisores consideran la validez de la perspectiva, el significado y la originalidad de los resultados, su interés y oportunidad para la comunidad científica y la claridad de la escritura. Generalmente, no se revela la identidad de los revisores. Esta regla tiene como objetivo liberar a los revisores de cualquier presión social y les permite considerar solamente la calidad del

trabajo que están evaluando. En el caso de la organización bancaria, pueden ser consultores o auditores externos.

5.1.3. El equipo de solución de problemas

Para poder llevar a cabo una adecuada solución de problemas lo más recomendable es trabajar en equipo conformado de participantes que estén involucrados con el problema a tratar.

A continuación se menciona de una metodología bastante eficiente para la solución de problemas:

- a. Identificar Problemas.
- b. Generar Soluciones.
- c. Elegir e Implementar Soluciones.
- d. Cómo Resolver los Problemas de su Equipo.
- e. Cómo Resolver Problemas Éticos.
- f. Plan de Acción.
- g. Respuestas a los Casos Prácticos.

5.1.3.1. Equipo interdisciplinarios en cuanto a funciones

Un equipo interdisciplinario es que hace un proceso incluyente y participativo que motive a los actores principales de la empresa para que luego aplicando principios de liderazgo transmita y contagie a toda la organización para juntos trabajar por objetivos empresariales. En la mente de todos los que participan en la empresa debe estar bien claro de que si a la empresa le va bien entonces a todos les irá bien. El gerente será en todo momento el líder

indiscutible del sistema pero deberá contar con el respaldo y comunión especial de su staff con quienes debe conformar el comité de gestión estratégico que tendrá a cargo todo el proceso de implementación y ejecución de la estrategia.

5.1.3.2. Reuniones de la revisión de la estrategia

Para poder realizar una efectiva revisión de la estrategia se analizaran los kpis de cada indicador de cada perspectiva de la dirección. Esto lo realiza el equipo interdisciplinario, quienes también interpretan el análisis correlativo obtenido previamente y traducen los datos obtenidos comparándolos con los objetivos específicos y general.

5.1.3.3. Formación continua de doble bucle sobre estrategia

Un bucle en programación es una sentencia que se realiza repetidas veces. Bucle se utiliza para hacer una acción repetida sin tener que repetir varias veces el mismo código, lo que ahorra tiempo, deja el código mas claro y facilita su modificación en el futuro.

Tomando esta definición la pondremos en práctica para el balanced scorecard sin cambiar la estrategia y realizar un feedback, pero es importante mencionar que si no esta correctamente planteada la estrategia se deberá replantearla.

CONCLUSIONES

1. El haber definido los objetivos estratégicos bajo los cánones del BSC nos permitió posteriormente declarar el tablero de la Dirección Institucional como el proceso fundamental de la dirección de organización y métodos. Finalmente no era ningún problema declarar estos objetivos estratégicos y de calidad pues en definitiva eran los más importantes de la organización. Estos objetivos estratégicos y de calidad se muestran acompañados por su relación causa efecto. La estrategia en la Dirección de Desarrollo Institucional es Planear: donde se implementaran medidas de mejora; Hacer: Identificar nuevas posibilidades de mejora; Actuar: Análisis de causas capacitación y entrenamiento de procesos; Verificar: Comparar los resultados con los objetivos.

2. Los objetivos de la Dirección de Organización y Métodos fueron obtenidos del objetivo general de la Entidad bancaria, por tal motivo, se acoplan de manera excelente para poder ser medibles y así mejorar, ya que dejar como estaba esta área es una pieza importante para el mejoramiento de la organización.

3. Los indicadores no financieros de la Dirección de Organización y Métodos podemos mencionar los siguientes:
 - Capacidad de introducir productos y servicios innovadores .
 - Variedad de ingresos

- Atributos del servicio o producto que otorga O y M: Calidad, precio (valor), funcionalidad, tiempo.
 - Relación con los clientes internos.
 - Imagen.
 - Entrega puntual de los productos (tiempo de proceso).
 - Capacidad de producir u ofrecer servicios de la más alta calidad
4. La propuesta de un tablero de comando Balanced Scorecard en la Dirección de Organización y Métodos de la entidad bancaria, incluirá un crecimiento financiero, mejorando la rentabilidad sobre capital propio invertido, crecimiento de ingresos, disminuyendo los costos, con capacidad de introducir productos y servicios innovadores con variedad de ingresos, buscando una utilidad y rentabilidad favorable. Desde la perspectiva del cliente, se dominara al consumidor, consiguiendo la fidelidad de los clientes tanto internos como externos, incrementara la participación de O y M en las demás áreas del Entidad bancaria.
5. Las ventajas que se logran en la Dirección de Desarrollo Institucional de la entidad bancaria con la realización de la propuesta del tablero de comando, son:
- a. Comunicación con todo el personal del área.
 - b. Objetivos personales alineados de quienes las tienen que aplicar.
 - c. Vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.

- d. Identificación de indicadores de desvíos o aciertos (control de gestión).
- e. Evaluación a priori de las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

- 6. Con la implementación del tablero de comando se considera una única desventaja que sucederá con una mala implementación que es no conseguir los objetivos que persigue la empresa.
- 7. El tablero de comando es básicamente el control del proceso de la administración, por lo tanto es retroalimentación para tomar decisiones y reiniciar dicho proceso.

RECOMENDACIONES

Finalmente, para completar el cuadro de mando, también debemos especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuertes de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Revista SUMA, 100 Empresas Regionales admiradas y prestigiosas y competitivas, Artículo programa de Alta Gerencia – PAG (Página 97) Edición 121.
2. Revista Blue Technology
Artículo Arquitectura orientada a Servicios (Página 18)
Edición 26
3. Revista Blue Technology
Visión y Enfoque hacia el cliente (Página 10)
Edición 26
Revista Blue Technology
Artículo Automatizando los respaldos y el almacenamiento (Página 35)
Edición 26
4. Revista del Entidad bancaria INFOTRAB
Volumen 1, no. 1
5. Manual de Procedimientos de la Dirección de Desarrollo Institucional
Vigencia 2,003
6. Balanced scorecard (BSC)
Balanced Scorecard with simple scorecards
From QPR
www.qpr.com
7. ISO 9001 Quality System
ISO 9001 Quality manual, Easy to use
www.the9000store.com
8. ISO 9000 certification
Get trained, accredited and learn how to implement
ISO 9000 & 9001
www.xlp.com
www.inece.org/indicators/stahlpresentation
www.tablero-decomando.com
9. Participación en el Seminario Balanced Scorecard, Escuela de Negocios
Noviembre 2004.
10. Strategylink de PCA, The Elan Group

ANEXOS

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) se está introduciendo en el mundo empresarial, pero muchos se preguntan cómo podrá coincidir con sistemas y herramientas ya implementadas. La relación entre el BSC y la ISO 9000 del 2000 es una de las interrogantes de los empresarios y especialistas.

No obstante, existían algunas dudas respecto a cómo conjugaba esta nueva filosofía con los cánones de la ISO 9000 y sobre todo cuando salió a la luz su última versión con su enfoque de procesos. Antes, empresas fueron auditadas para la transición de la antigua norma de calidad a la más renovada y empresarial ISO 9000 del 2000. Al tener implementado un BSC tenía perfectamente definidas las mediciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que también fueron llamados de calidad, aunque no tenía una declaración de procesos muy definida y por ende sus mediciones.

La ISO 9000 del 2000 son normativas de calidad que han pasado a ser requerimientos para competir en el mercado. Las empresas que se disponen a implementar el BSC tratan de adaptarlo cumpliendo las normativas de calidad. Los objetivos estratégicos y de calidad responden a la mayoría de estos procesos (operativos y de apoyo), pero es posible que en el futuro se cambien o se añadan más, producto del proceso de aprendizaje y crecimiento de la organización. La Gestión de Procesos de la ISO 9000 del 2000 es muy beneficiosa para el desarrollo exitoso del BSC en cualquier organización. Si la

medición de la efectividad de los procesos es una de las exigencias de la ISO 9000 del 2000, no hay dudas de que las normas de Gestión de la Calidad juegan un papel fundamental en la aplicación del BSC.



¿Porqué implementar una SALA DE TOMA DE DECISIONES?

- ✓ Alinea la organización a la estrategia corporativa.
- ✓ Enfoca a detalle cada indicador y plan estratégico.
- ✓ Incentiva el compromiso de cada trabajador.

LA SALA DE TOMA DE DECISIONES (STD): es una serie de procesos y aplicaciones de sistemas de información, diseñados para controlar el logro de la estrategia y los resultados organizacionales, a partir del monitoreo y ajuste de objetivos estratégicos, indicadores claves del desempeño (KPIs), proyectos, acciones y recursos.