

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MONTAJE DE UN  
CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL**

**MARITZA IVANOVA BRAVO PIMENTEL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2005



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE  
ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL  
HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS  
PSICOLÓGICAS**

**POR**

**MARITZA IVANOVA BRAVO PIMENTEL**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2005**

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos  
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yans  
SECRETARIA a.i. ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón  
Licenciada Liliana Del Rosario Alvarez de García  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas  
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - C.U.M.  
9a. Avenida 9-35, Zona 11 Edificio A  
TEL. 485 1913 FAX. 485 1913-11  
e-mail: usa-psico@usa.edu.gt

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
REG. 439-2004  
CODIPs. 1377-2005

**De Orden de Impresión Informe Final  
de Investigación**

23 de agosto de 2005

Estudiante  
Maritza Ivanova Bravo Pimentel  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante Bravo:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto UNDÉCIMO (11º), del Acta CINCUENTA Y UNO DOS MIL CINCO (51-2005), de la sesión del Consejo Directivo del 19 de agosto de 2005, que copiado literalmente dice:

**"UNDÉCIMO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

MARITZA IVANOVA BRAVO PIMENTEL

CARNET No. 1999-18158

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Claudius Thomas y revisado por el Licenciado Jorge Alejandro Batres Quevedo. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para la Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA a.i.



/Gladys

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio  
CIEPs. 82-2005  
REG. 439-2004

CIEPs. 82-2005  
REG. 439-2004

REGISTRADO  
ESCUELA DE PSICOLOGIA  
CONSEJO DIRECTIVO  
Pn. \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_  
C.O.M. \_\_\_\_\_

Guatemala, 3 de agosto de 2005

**INFORME FINAL**

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Investigación e Innovación  
CIEPs-82-2005  
12 AGO. 2005  
Pn. \_\_\_\_\_  
Fecha 12/08/05  
C.O.M. \_\_\_\_\_

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Jorge Alejandro Batres Quevedo, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL”**

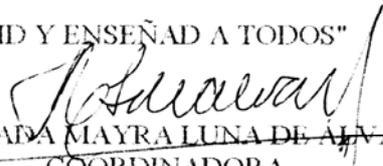
ESTUDIANTE: **Maritza Ivanova Bravo Pimentel** CARNÉ No. **199918158**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LICENCIADA **MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

c.c. Revisor/a  
Archivo

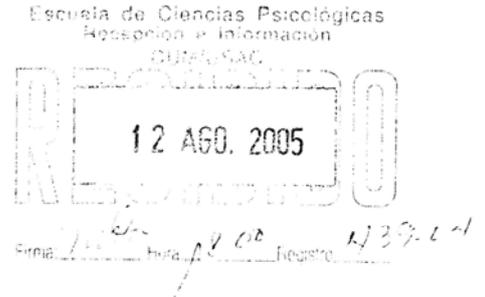
MLDA/edr



CIEPs. 83-2005

Guatemala, 3 de agosto de 2005

LICENCIADA  
MAYRA LUNA DE ALVAREZ, COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA  
CIEPs. "MAYRA GUTIÉRREZ"  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



LICENCIADA DE ALVAREZ:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA"**

ESTUDIANTE:

CARNÉ No.

Maritza Ivanova Bravo Pimentel

199918158

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

*[Firma]*  
LICENCIADO JORGE ALEJANDRO BATRES QUEVEDO  
DOCENTE REVISOR

c.c.: Archivo  
Docente Revisor/a

JABQ/edr



Guatemala 25 de mayo de 2005

Licenciada

**MYRA LUNA DE ÁLVAREZ**

Coordinadora Centro de Investigaciones

En Psicología CIEPs.

Presente

Estimada Licenciada de Álvarez:

Reciba un atento saludo de mi parte y a la vez informarle que he tenido la oportunidad de asesorar la definición y evolución del trabajo de investigación de la estudiante **MARITZA IVANOVA BRAVO PIMENTEL**, carnet No.: 99-18158, quien es cursante regular de la carrera de Licenciatura en Psicología y que se titula:

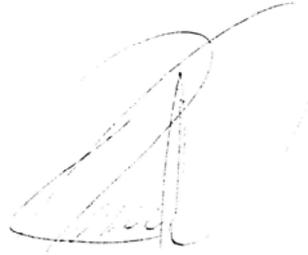
"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL"

Estimo que dicho trabajo se apega a los métodos y procedimientos que rigen la investigación científica y representa para la psicología una aportación de lo más relevante, ya que integra al contexto del ejercicio de la profesión una herramienta de gestión empresarial de primera línea, destinada a impulsar las formas de desarrollo de las instituciones en el siglo que ahora iniciamos.

Son estos elementos, lo que me permiten proponer la aprobación de este material como una tesis de grado, pero además considero representa una línea de estudio fundamental para ser integrada a los tópicos relevantes en la formación de los nuevos profesionales de la psicología.

Sin otro particular y agradeciendo su atención y consideración a la presente, quedo de usted,

Deferentemente,



Lic. Claudius Thomas  
Colegiado No.: 2038  
Asesor





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9a. Avenida 9-35, Zona 11 Edificio A  
TEL. 485 1910 FAX 485 1913 y 14  
e-mail: usa@psico.usac.edu.gt

cc: Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg.439-2004

CODIPs. 672-2005

De aprobación de proyecto de Investigación

06 de abril de 2005

Estudiante

Maritza Ivanova Bravo Pimentel  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante Bravo Pimentel:

Transcribo a usted el Punto CUARTO (4º) del Acta DIECIOCHO GUIÓN DOS MIL CINCO (18-2005) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 1 de abril de 2005, que literalmente dice:

“**CUARTO**: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Proyecto de Investigación, titulado: “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL**”, de la Carrera: Licenciatura en Psicología, presentado por:

**MARITZA IVANOVA BRAVO PIMENTEL**

CARNÉ No. 1999-18158

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.–, resuelve **APROBAR SU REALIZACIÓN** y nombrar como asesor al Licenciado Claudius Thomas y como revisor al Licenciado Jorge Alejandro Batres Quevedo.”

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Licenciada Karla Emy Vela de Ortega  
SECRETARIA



/Gladys

PADRINOS

**INGENIERO HECTOR RUBEN BRAVO SOTO**

INGENIERO QUÍMICO

COLEGIADO No. 147

**LICENCIADO CLAUDIUS THOMAS**

PSICÓLOGO

COLEGIADO No. 2038

ACTO QUE DEDICO A:

Dios, a mis padres, Héctor y Maritza, a mi esposo, Francisco, a mis hermanos, María Inés, Hugo, Axel y Olga, a mis suegros, a mis abuelitos, a mis tíos y primos, a mis sobrinas y a mis padrinos. Los amo a todos.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** Mi Padre Celestial, por la vida, por las bendiciones que cada día me regalas y por brindarme todo lo que necesité y más para alcanzar esta meta, este sueño, gracias Señor.
- A MI PADRE** Héctor, por tu amor, tus sabios consejos, tu apoyo incondicional y por ser la inspiración de mi vida para ser cada día alguien mejor, alguien como tú. Te amo pop.
- A MI MADRE** Maritza, por tu amor, tu cariño, tus oraciones, tus consejos, tu apoyo y sabiduría, gracias por estar siempre para mí cuando te necesito. Te amo mom.
- A MI ESPOSO** Francisco, por tu amor incondicional, tu cariño, tus consejos, por creer en mi y el apoyo que siempre me das para alcanzar mis metas y mis sueños, gracias. Te amo chisco.
- A MIS  
HERMANOS** María Inés y Hugo por su apoyo, amor y cariño, por siempre estar allí cuando se les necesita. Los amo mucho.
- A MI ASESOR** Lic. Claudius Thomas, por quien decidí mi profesión, por sus consejos, profesionalismo, por su orientación y cariño. Muchas gracias.
- A MI REVISOR** Lic. Jorge Batres, por su responsabilidad, profesionalismo y orientación. Muchas gracias.
- A MI ABUELITA** Mama Irma, por su amor, cariño y oraciones. La quiero mucho mama Irma.
- A MIS MEJORES  
AMIGAS** María Inés, gracias por tu cariño, por tu tiempo, por tus consejos y por escucharme y apoyarme. Lorena, prima gracias por tu apoyo, cariño y tu amistad. Las quiero mucho.
- A MIS AMIGAS** Jamel, Mónica, Dina, Nigly y Nora. Por su amistad incondicional, su cariño, apoyo y los miles de momentos que hicieron una diferencia en mi vida universitaria. Las quiero mucho.

**A MIS**

**FAMILIARES**

A mi abuelito Papa Alfonso, mis tíos y tías, mis primos y primas, mis suegros, mis hermanos Axel y Olga, mis sobrinas, gracias por su cariño y apoyo. Los quiero mucho.

**A LA**

**UNIVERSIDAD DE**

**SAN CARLOS**

Escuela de Ciencias Psicológicas, gracias por las herramientas y conocimientos brindados para poder ser una psicóloga de éxito.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Prólogo	
Introducción	
Capítulo I - Marco Teórico.....	1
1. Evolución de las Organizaciones .....	1
1.1 Las Organizaciones de la Era Industrial .....	1
1.2 La Era de la Informática .....	3
2. Los Sistemas de Conducción Empresarial pasaron de ser Retroalimentados a ser Protoalimentadores .....	5
3. La necesidad del Dinamismo Empresarial .....	7
4. Como dirigir una Organización en tiempos de cambio y competitividad, la propuesta del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral .....	8
4.1 La Perspectiva Financiera .....	12
4.2 Perspectiva del Cliente .....	13
4.3 Perspectiva del Proceso Interno .....	15
4.4 Perspectiva de Aprendizaje e Innovación .....	17
4.5 La Importancia de hacer un Mapa Estratégico y de tener definidos Indicadores de Cumplimiento .....	19
5. La Oferta de Servicios de Salud en el Siglo XXI .....	21
5.1 La Importancia de la Ética en los Servicios .....	27
6. Los Servicios Psicológicos apuntan a Modalidades Integrales .....	29
7. La Necesidad de los Servicios Psicológicos de proveer Soluciones Diferenciada y Altamente Efectivas .....	30
Capítulo II - Metodología.....	32
Capítulo III - Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	34
Capítulo IV	
Conclusiones.....	44
Recomendaciones.....	45

Bibliografía.....	46
Anexos.....	49
Resumen.....	55

## PROLOGO

El ambiente social en el que vivimos, con su ritmo vertiginoso, fomenta la aparición de patología y problemas psicológicos que deben ser tratados para disminuir el sufrimiento de los niños que se ven expuestos constantemente a situaciones de estrés.

La atención psicológica surge con el fin de diseñar programas y tratamientos que ayuden a niños con necesidades específicas. El contexto cultural, familiar y económico en el que se encuentran los niños motiva a diseñar intervenciones orientadas a fomentar su plena integración y funcionamiento en la sociedad, para lograr una mejor calidad de vida de los niños y, de este modo, poder facilitar su desarrollo en el entorno, mediante su proceso y evolución positiva.

Para poder brindar este servicio psicológico a los niños en centros especializados, los psicólogos que ejercen la profesión en el ámbito privado, necesitan manejar herramientas y conocimientos organizacionales que les permitan crear estos centros de servicio. El limitado acceso a conocimientos organizacionales, incrementa significativamente el riesgo empresarial del proyecto para crear estos centros de atención psicológica, ya que frecuentemente se analizan las factibilidades terapéuticas disponibles y se realizan análisis superficiales y fragmentarios acerca de la operación administrativa necesaria para que la atención psicológica proporcionada sea de beneficio para los pacientes a la vez que resulten productivos laboral y económicamente para el terapeuta.

El desarrollo de la presente investigación permite conocer elementos organizacionales y pone en perspectiva la posibilidad del aumento de la certidumbre empresarial de estas iniciativas, lo cual opera como un aporte viable para la implementación de este tipo de actividades profesionales.

Con esta investigación, se espera contribuir a conocer un procedimiento específico para el diseño organizacional de un centro de servicios de psicología infantil viable económica y técnicamente, eficaz y eficiente en cuanto a sus procesos, con capacidad de innovación que garantice su mejora continua y, sobre todo, que sea valioso para su mercado objetivo: los niños con necesidades de atención psicológica.

## INTRODUCCION

La realidad guatemalteca, refleja de manera crónica la carencia de servicios para la atención psicológica infantil, tanto a nivel público como privado, ya que los volúmenes de demanda superan ampliamente la cobertura que es capaz de proveer tanto el sistema público de atención a la salud, como el cuerpo de psicólogos que ejercen la profesión en el sistema privado.

Uno de los elementos relevantes generadores de este comportamiento gremial en la órbita de atención privada, está asociado a que a pesar de existir una comunidad de psicólogos (as) clínicos apropiadamente formados; frecuentemente se observa que los mismos carecen de la formación y las herramientas organizacionales necesarias para la creación de clínicas con una eficiente estructura administrativa financiera. Hay pocas posibilidades de encontrar profesionales de la psicología con conocimientos empresariales que les permita optimizar sus procesos de trabajo y de ésta manera hacer de sus clínicas unidades funcionales y rentables.

La consecuencia más dramática de este fenómeno se materializa en las frecuentes experiencias económicamente limitadas que se tienen y que desembocan en limitados ingresos económicos con las predecibles clausuras de clínicas y con alguna frecuencia incluso con el abandono del ejercicio profesional de la psicología clínica por parte de sus propietarios, lo cual acentúa la pérdida de un recurso profesional valioso y necesario para la nación, ya que es posible que el profesional en mención termine empleándose en ocupaciones distintas a aquella en la que se ha formado y/o en las que tiene interés.

Personalmente he tenido la experiencia de este fenómeno, al haber montado una clínica de atención psicopedagógica para problemas de aprendizaje, la cual a pesar de contar con infraestructura apropiada y apoyo de profesionales capaces, no ha logrado alcanzar los niveles de flujo económicos necesarios para cubrir los propósitos de expansión y rentabilidad esperados. La carencia de conocimientos acerca de cuestiones administrativas y de operación organizacionales se ha manifestado en la formación de la empresa, su definición operativa y en sus actividades de gestión y control.

En la realización de esta investigación se buscó una herramienta administrativa que brindara los conocimientos básicos organizacionales que permitiera la realización de un diseño para la creación y manejo de un centro de atención psicológica infantil. Es por ello que se eligió la herramienta – metodología del Cuadro de Mando Integral -CMI- que se basa en un cuadro gobernado por la relación causa-efecto, centrado en la estrategia de la organización. El CMI desarrolla el cuadro de relación a base de la Visión, Misión y Estrategia y está basado en cuatro perspectivas, cuyos objetivos dirigen el funcionamiento de la organización y permiten un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, los resultados y los indicadores del desempeño de estos resultados, estas son: Perspectiva Financiera, de los Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. La aplicación del CMI empieza con la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización, a partir de aquí se desarrolla la estrategia, que es representada directamente en forma de mapas estratégicos.

La Perspectiva Financiera está orientada a maximizar el valor de los accionistas. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras tres perspectivas del CMI; y representan el objetivo a largo plazo de la organización. En general los objetivos financieros buscan el aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.

En la Perspectiva del Cliente se identifican los segmentos de mercado en que se ha elegido competir, los cuales representarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

En la perspectiva de procesos internos se identifica el proceso operativo a través del cual las organizaciones deben verificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios que superen las expectativas de sus clientes.

La cuarta y última perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los

procesos internos depende de la capacidad de aprendizaje e innovación de la organización. Los indicadores del aprendizaje e innovación provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Se componen de objetivos estratégicos que muestra aquello que se quiere conseguir y relaciones causales son la explicación de la vinculación de los objetivos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos.

La utilización del CMI permite la creación de un diseño organizacional sencillo pero a la vez completo que dirige la creación y manejo de un centro de atención psicológica infantil.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros.

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación.

Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa.

Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control. Los costes de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes mientras que los costes indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) han ido aumentando su relevancia.

En segundo lugar, los productos tienen un ciclo de vida más corto. Y, en tercer lugar, los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costes sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

## 1.1 LAS ORGANIZACIONES DE LA ERA INDUSTRIAL

Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala.

La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

La era industrial estaba caracterizada por la primacía de la producción. Las organizaciones tradicionales estaban diseñadas para manejar tecnologías basadas en máquinas, con una necesidad primaria de uso estable y eficiente de los recursos físicos, como en la producción masiva.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en las empresas para facilitar y vigilar las asignaciones de capital financiero.

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta.

Las organizaciones de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La élite intelectual – gerentes e ingenieros – utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias.

El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes o ideas. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes.

En ese entonces todo pasaba por la armoniosa combinación de músculos, máquinas y materiales. Lo que acompañaba a ello era útil si servía para incrementar la producción; al servicio, por ejemplo, se lo tenía en cuenta solo si era beneficioso para incrementar la producción a escala de un producto, el crear valor en el consumidor no se lo tenía en cuenta porque estaba fuera de las paredes de la fábrica, mantener un liderazgo en el mercado a través de publicidades, campañas, u otros, no tenía sentido porque la competencia inicialmente no existía, y así sucesivamente. Esto significa que la producción empezaba y terminaba en la fábrica.

Otra característica importante de la era industrial era la falta de poder del cliente sobre los productos. En la era industrial las organizaciones prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero productos en cadena; hay que recordar la famosa frase de Henry Ford “Pueden pedirlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro”<sup>1</sup>. Una vez que los clientes han satisfecho sus necesidades básicas de ropa, vestido, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades, lo cual no se dio hasta la era de la información.

Las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad.

## **1.2 LA ERA DE LA INFORMÁTICA**

La aparición de la era de la informática en las últimas décadas, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las organizaciones ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

---

<sup>1</sup> Flórez A, Julio. “**Como crear y dirigir la nueva empresa**”. ECOE ediciones, Bogotá, Colombia, 2003. Página 91.

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización: a) Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos; b) Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo; c) Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera; d) Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y e) Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Una característica de esta era consistía en que la calidad determina los volúmenes de producción. Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica.

Las organizaciones que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos de calidad y personalizados y ofreciendo servicios radicalmente nuevos e individuales, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los productos y servicios, es de mayor importancia para un éxito a largo plazo, que la cantidad de producción.

Otra característica importante de la era de la información o la informática, es que las especificaciones son determinadas por las expectativas del cliente. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y

no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor<sup>2</sup>.

Las empresas de la era de la informática deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre costes que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

Una tercera caracterización de la era de la información es que los mercados no son estables, se globalizan y no tienen límites. Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las organizaciones extranjeras, más eficientes y sensibles.

Las organizaciones de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las organizaciones de la era de la información han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

## **2. LOS SISTEMAS DE CONDUCCIÓN EMPRESARIAL PASARON DE SER RETROALIMENTADORES A SER PROTOALIMENTADORES<sup>3</sup>**

La consecuencia del trabajo y la finalidad de la organización es “obtener resultados”. Ahora bien, ¿qué se entiende por resultados? ¿la gestión de toda empresa u organización capaz de conseguir un nivel apropiado de beneficios

---

<sup>2</sup> La cadena de valor señala todas las actividades que son necesarias para que un producto o servicio estén en el mercado. Estas actividades van añadiendo valor al producto o servicio a medida que se van desarrollando. Kaplan, Robert S y David P. Norton, “**Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000 S. A., España 1997. Páginas 17 – 25.

<sup>3</sup> Protoalimentación se refiere a las empresas que generan los cambios pensando en un futuro competitivo y no esperan a que el futuro traiga sus propios cambios y tampoco se manejan basándose totalmente en el desempeño pasado de la misma empresa, plantean su estrategia basándose en el futuro, al contrario de las empresas retroalimentadas, las cuales plantean su estrategia en base a la actuación pasada de la organización. Ries, Al. “**Enfoque**”, Editorial McGraw Hill. México 1996. Páginas 88 -93.

cuantitativos basados en los activos tangibles o la capacidad de la empresa de obtener un desempeño satisfactorio basado en sus activos intangibles?

Las empresas invierten dinero y esfuerzos en sus auditorías contables y financieras, tanto internas como externas, las cuales solo consideran los activos tangibles, tratando de asegurar varias cosas: la seguridad de los procedimientos que permiten salvaguardar los activos; y evaluar los resultados financieros.

Ambas tareas son muy importantes, pero la primera no añade valor, sino que sólo lo salvaguarda, en el segundo caso la auditoría financiera hace notorios los resultados, muestra lo que ya ha sucedido, a veces con un notable retraso, y en el mejor de los supuestos, establece algunas ideas para la corrección cuando los resultados no son buenos y las causas del fracaso son evidentes.

Una auditoría contable y financiera puede mostrar unos excelentes resultados, y sin embargo la organización podría estar ya en situaciones de “muerto viviente”, y convertirse en “cadáver efectivo” en un período no demasiado largo. Sin existir ningún fallo en la auditoría, ella no es capaz de descubrir lo que la empresa está haciendo mal, lo que se hace con poco énfasis, lo que hay que cambiar de inmediato y los riesgos que acechan al pasar nuevas páginas del calendario, sin adaptar o inducir al cambio a la organización.

En suma, la medición del desempeño considerando los activos tangibles de la empresa, reflejada en la auditoría, no es la más adecuada para el análisis realista y estratégico de la empresa de hoy, especialmente si se está mirando hacia el futuro.

La nueva economía, caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un mercado globalizado, exige nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicio<sup>4</sup>. En este sentido, un tema central en la nueva economía y la llamada era de la informática es el desarrollo y despliegue de los activos intangibles que maneja la organización.

---

<sup>4</sup> Pearson, Barrie. “**Estrategia de Negocios**”. Editores Macchi. Colombia 1993. Página 149.

Estos activos intangibles incluyen empleados capacitados y motivados, procesos confiables y eficientes, clientes satisfechos y leales, productos y servicios de alta calidad. Dichos activos intangibles habilitan a la organización para: a) Desarrollar relaciones con los clientes que fomenten la lealtad de los clientes existentes y atraigan a nuevos clientes; b) Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos; c) Producir productos y servicios a la medida de los segmentos objetivos, de alta calidad, a bajo costo y con tiempos de entrega rápidos; d) Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta y; e) Apalancar la tecnología de información para la gestión de mercadeo y la excelencia operativa en los procesos de negocios.

Al evaluar los resultados, basados en los activos intangibles, la organización está viendo hacia el futuro, valora su gestión considerando sus competencias.

La retroalimentación se expresa con claridad en el análisis de resultados financieros. Desde principio del siglo pasado, se han utilizado los sistemas de medición de gestión de índole contable y financiera o de medición de mercado, los cuales se enfocan exclusivamente en la cuantificación, uso y administración de los activos tangibles, es decir, Retorno de la inversión (ROE, ROCE), el valor económico agregado (EVA) y la participación de mercado. Estos indicadores reflejan cuán buena ha sido la estrategia en el pasado, pero no explican cuál ha sido la estrategia. Son, también, indicadores genéricos en el sentido que son usados comúnmente por las empresas al medir el desempeño, los resultados de la gestión empresarial de ayer y la posición financiera actual, pero nada dicen de la capacidad de la empresa para enfrentar los retos futuros con éxito, la cual reside en los activos intangibles.

La proalimentación se expresa en el análisis de escenarios futuros, los cuales no necesariamente son financieros. Dentro de las nuevas circunstancias, la capacidad de las organizaciones para desarrollar, movilizar y explotar sus activos intangibles ha llegado a ser más importante que la administración de sus activos tangibles. En contraste con los indicadores que miden el desempeño pasado, los indicadores causantes del desempeño futuro reflejan explícitamente la estrategia; se asume que un buen desempeño en

estos indicadores contribuirá al éxito competitivo. Estos indicadores son específicos a la estrategia de la empresa.

Frente a la necesidad de un sistema de control gerencial que considerara los activos intangibles dentro de la ecuación del desempeño, los profesores Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard introdujeron en 1992 el Anotador Balanceado<sup>5</sup> (“Balanced Scorecard), conocido también como el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando integral mide el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: resultados financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Con ello permite que las organizaciones puedan controlar sus resultados financieros midiendo simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles (relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etc.)

Los objetivos e indicadores dentro de las cuatro perspectivas señaladas representa un enfoque equilibrado o balanceado entre: a) Medidas externas relacionada a clientes, inversionistas y entes financieros y medidas de desempeño interno, relacionadas a los procesos de negocio y los recursos de la empresa; b) Medidas que reflejan los resultados de esfuerzos del pasado e indicadores relacionados al desempeño futuro; y c) Indicadores cuantitativos y medidas cuantitativas.

En resumen, el Anotador Balanceado provee una vista integral del desempeño global de la organización, protoalimentadora, convirtiéndose en el corazón de un sistema de gestión estratégica y operativa.

### **3. LA NECESIDAD DEL DINAMISMO EMPRESARIAL**

La globalización y la alta competitividad de las organizaciones nos han llevado a crear nuevas dinámicas de negocio. En los principios del año 2004 las cosas son muy diferentes a como eran en el siglo pasado.

Las organizaciones del nuevo siglo no son aquellas que producían bienes en serie con máquinas de carbón y se preocupaban por algunos cuantos competidores de la región. Ya en el nuevo siglo, las organizaciones

---

<sup>5</sup> Jiménez, Maximiliano. “**El Anotador Balanceado: Un Sistema de Gestión Estratégica**”. Disponible en [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)

han pasado por diversas dinámicas o estilos de competir, y no solo eso, sino que la globalización ha presionado la naturaleza evolutiva de la competitividad y nos ha llevado al perfeccionamiento obligado de la relación proveedor – cliente. Hoy en día es imperativo conocer la evolución de los ambientes de negocios y dominar la delicada relación entre los clientes y sus proveedores para mantener con vida a una organización.

Ante una oferta muy amplia, los negocios deben adicionar valor a su propuesta. Ya en el nuevo milenio, y dado el alto volumen de competencia global, conocimientos y avances técnicos y comerciales en todo el mundo, la herramienta fundamental de las organizaciones altamente competitivas para detectar oportunidades de negocio, planear estrategias, planear operaciones, evaluar la satisfacción del cliente y sobre todo, tomar decisiones delicadas, es sin duda el Estudio de Mercado.<sup>6</sup>

Dadas las presiones globales de competitividad y el perfeccionamiento de las prácticas de negocio, las organizaciones más competitivas tienen que enfrentarse a competidores también con alta capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Dado lo anterior, en los últimos años, más allá de solo alinear su oferta con las características demandadas por los consumidores y satisfacerlos ampliamente, las organizaciones más competitivas han tenido que crear nuevos métodos para ganar participaciones de mercado y mantenerse en el gusto de sus consumidores.

Si algo es claro ahora es que las organizaciones más competitivas ya no buscan vender, sino captar la compra del consumidor.

#### **4. COMO DIRIGIR UNA ORGANIZACIÓN EN TIEMPOS DE CAMBIO Y COMPETITIVIDAD, LA PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Las

---

<sup>6</sup> Stapleton, John. “**Marketing**”. Ediciones Pirámide, S.A. España 1987. Página 93.

organizaciones se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una organización para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando la estrategia de gestión comienza a tener una amplia trascendencia en el desempeño y futuro éxito de una empresa.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del concepto denominado “tableau de bord” en Francia, que traducido de manera literal vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.<sup>7</sup>

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de una variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de una organización el equipo e instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Este traduce la estrategia y la misión 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 y sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

---

<sup>7</sup> Fernández, Alberto. “**El Balanced Scorecard, Ayudando a Implantar la Estrategia**”. Disponible en: [www.iese.edu](http://www.iese.edu)

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando: 1) La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás; 2) La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad; y 3) La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se fundamenta y elabora tradicionalmente en torno a cuatro perspectivas fundamentales: La Perspectiva Financiera, La Perspectiva de los Clientes, La Perspectiva de los Procesos Internos y La Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar las metas propuestas. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de dichos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa – lógicamente – por una formación–aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

En definitiva, estamos hablando de un Sistema de gestión estratégica, más aún “de Implantación Estratégica” útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para desarrollar procesos de gestión decisivos: Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia; Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos; Planificación, establecimiento de objetivos y

alineación de las iniciativas estratégicas; y aumento del feedback y de la formación estratégica.<sup>8</sup>

El proceso de configuración del Cuadro de Mando Integral se inicia cuando la dirección de la organización empieza a trabajar en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos<sup>9</sup>.

Sin duda, el fin último del Cuadro de Mando Integral es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral empieza con la definición de misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

A partir de la definición de la visión, misión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo del Cuadro de Mando Integral; en caso contrario el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y lo siguiente es plasmarla en un mapa estratégico.

Como se mencionó anteriormente el Cuadro de Mando Integral basa su funcionamiento en un modelo de 4 perspectivas. Estas cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

La multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando construidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

---

<sup>8</sup> Kaplan Robert y David Norton. "**Building the Balanced Scorecard at Rockwater**". Editorial Harvard Business School, 1999.

<sup>9</sup> El término inductores críticos es utilizado como indicadores de rendimiento de determinado proceso en los objetivos planteados para las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Figura 4.A

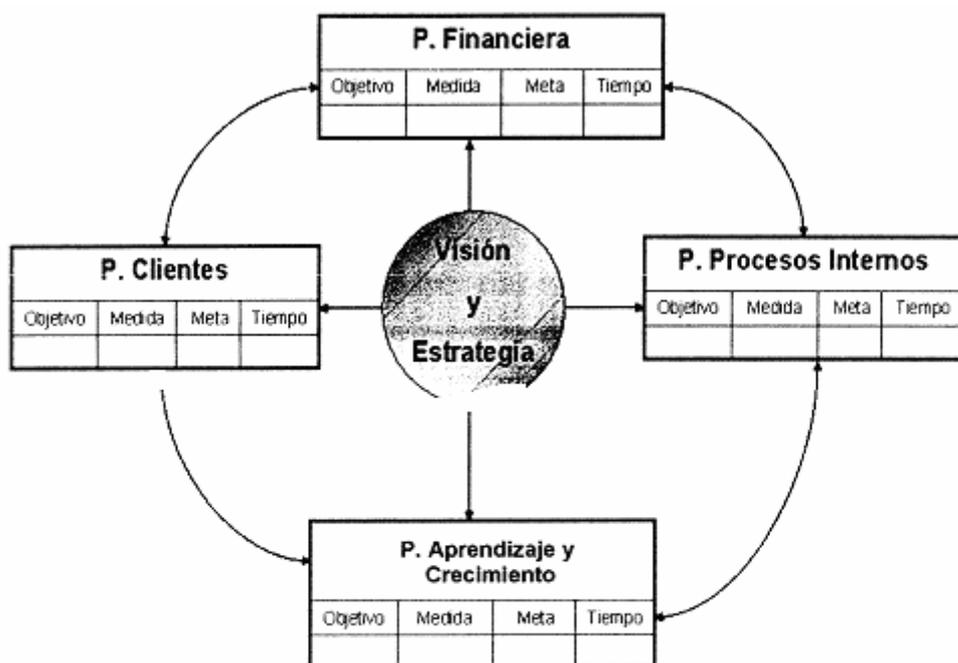


Figura 4.A. Mapa Estratégico del modelo de las cuatro perspectivas. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral no funcionan independientemente una de otra, las cuatro crean un funcionamiento integrado y conectadas todas con la visión y la misión de la organización, pudiendo trabajar a partir de cualquiera de ellas<sup>10</sup>

#### 4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Por lo que hemos podido apuntar hasta aquí, el diseño del Cuadro de Mando Integral está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica. Uno de estos ámbitos, es el *financiero*, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Fernández, Alberto. "El Balanced Scorecard, Ayudando a Implantar la Estrategia". Disponible en [www.iese.edu](http://www.iese.edu)

<sup>11</sup> Kaplan, Robert y David P. Norton. "Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000 S. A. España 1997. Página 59.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: por ejemplo, proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada Cuadro de Mando utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el Cuadro de Mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la organización a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo.<sup>12</sup> Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Hemos sugerido un esquema de clasificación en que las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión de riesgos.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del Cuadro de Mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un Cuadro de Mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta

---

<sup>12</sup> Jiménez, Maximiliano. **“El Anotador Balanceado; Un Sistema de Gestión Estratégica”**. Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documento](http://www.gestiopolis.com/recursos/documento).

forma, el Cuadro de Mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectado o incluso en conflicto.

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

## **4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

En la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral, las organizaciones identifican los segmentos del cliente y de mercadeo que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las organizaciones podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las organizaciones no comprendían las necesidades de sus clientes, descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser “el número uno en....” A parte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean “el número uno....” para sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradores que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a

largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las organizaciones que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores – cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad - para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención del cliente hasta que ya sea demasiado tarde para poder modificar el resultado. Además, los indicadores no comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Los directivos han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar los objetivos y las medidas que entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la organización retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son: 1) Atributos de producto y servicio: funcionalidad,

calidad y precio; 2) Relaciones con los clientes: calidad de las experiencias de compra y relaciones personales; y 3) Imagen y reputación.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrillar su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionado de una propuesta de valor superior.

### **4.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las organizaciones desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las organizaciones centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes o accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, es recomendable que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación – identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades –, siguen a través de los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes – y termina con el servicio postventa – ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva de proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviación para controlar estas operaciones departamentales son bien conocidas. La mayoría

de organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo. Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente, una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados.<sup>13</sup> Así pues, las tendencias más recientes animan a las organizaciones a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarca a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbra a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

Para muchas empresas, en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación.

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclos, aumentar el rendimiento, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costes de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitará la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.<sup>14</sup>

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, se derivan de estrategias 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.

---

<sup>13</sup> Kaplan, Robert y David P. Norton, "**Cuadro de Mando Integral**". Ediciones Gestión 200 S. A. España 1997. Página 108.

<sup>14</sup> Gallegos, Armando. "**El Balanced Scorecard**". Disponible [www.gerens.org](http://www.gerens.org)

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

El proceso de servicio posventa permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio sea adquirido ha sido entregado al cliente.

**Figura 4. B**

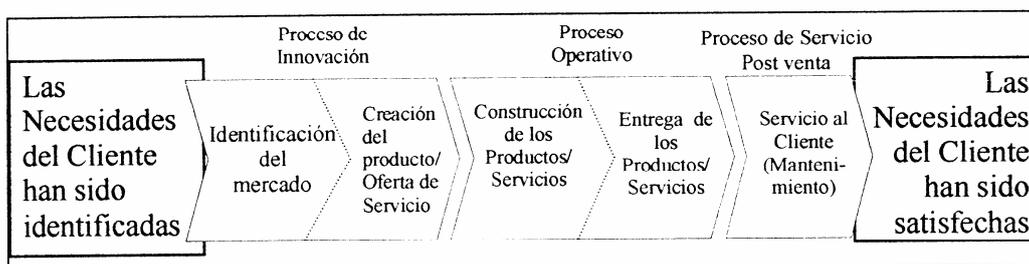


Figura 4.B La perspectiva del Proceso Interno. El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este producto recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.<sup>15</sup>

#### 4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

La cuarta y última perspectiva de Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando.<sup>15</sup>

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se les evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo,

<sup>15</sup> Jiménez, Maximiliano. **“El Anotador Balanceado: Un Sistema de Gestión Estratégica”**. Disponible en [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos).

con frecuencia a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realizaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de una organización. El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, piensan estos directivos, puede que sea durante el “mandato” de alguna otra persona.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en investigación y desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura – personal, sistemas y procedimientos -, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

La construcción de Cuadros de Mando Integral en diferentes organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: 1) Las capacidades de los empleados; 2) Las capacidades de los sistemas de información; y 3) Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen las capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados – satisfacción, productividad y retención – proporcionan medidas del resultado

procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la organización indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

**Figura 4.C**

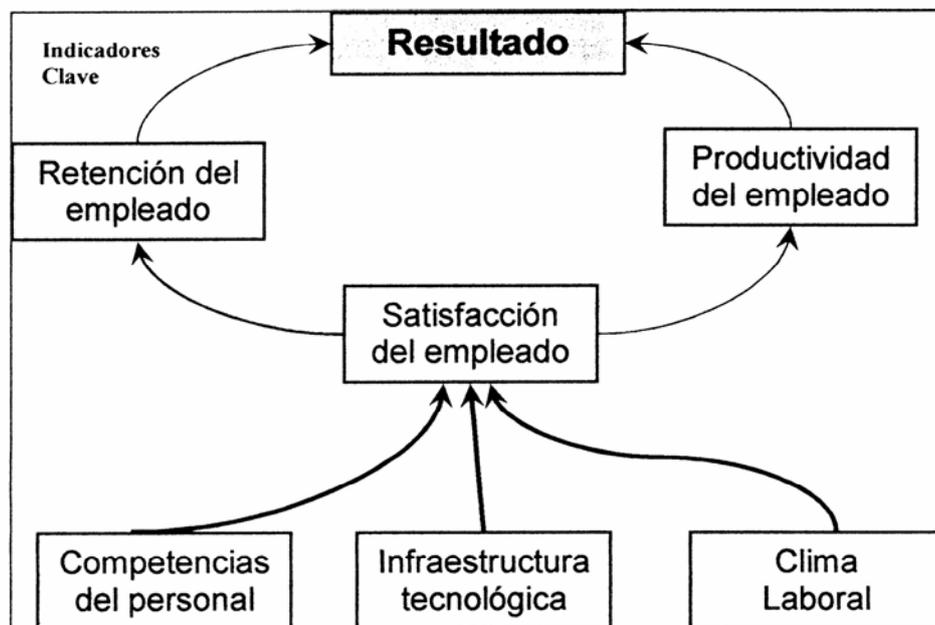


Figura 4.C. Estructura de los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento. La mayoría de las organizaciones utilizan los objetivos de los empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados!<sup>17</sup>

#### 4.5 LA IMPORTANCIA DE HACER UN MAPA ESTRATÉGICO Y DE TENER DEFINIDOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como de la experiencia.

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo: el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado.

Se puede establecer dos tipos de indicadores: 1) *Indicadores de Resultado*: que miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, “lag indicators” u “outcome measures”; 2) *Indicadores de Causa*: miden el resultado de las acciones que permiten su

consecución. También se llaman indicadores inductores y en inglés, “lead indicators” o “performance drivers”.

El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que se realiza para conseguir mejorar las capacidades. No obstante, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.

El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo, el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación. Queda claro, pues, que no hay indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores que nos dan diferentes perspectivas.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un Cuadro de Mando Integral habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación, es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se deben definir indicadores, a continuación se da un ejemplo:<sup>16</sup>

<i><b>Perspectiva</b></i>	<i><b>Indicadores Genéricos</b></i>
<b>Finanzas</b>	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico.
<b>Clientes</b>	Satisfacción, retención y cuota de mercado
<b>Procesos Internos</b>	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
<b>Aprendizaje e Innovación</b>	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

<sup>16</sup> Kaplan, Robert S. y David P. Norton, “**Cuadro de Mando Integral**”. Ediciones Gestión 200, S. A. España 1997. Página 162

## 5. LA OFERTA DE SERVICIOS DE SALUD EN EL SIGLO XXI

En las últimas décadas – en todo el mundo - la tasa de crecimiento de la prestación de servicios es mucho más alta que la correspondiente a la producción industrial.

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las organizaciones que ofrecen servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. Está claro que las dos últimas décadas han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras y reprivatización para las organizaciones o empresas de servicios.

La demanda de servicios de salud en general se canaliza básicamente a través de tres vías. La primera constituye el Estado, que asiste a través de sus instalaciones hospitalarias y sanitarias (nacionales, provinciales o municipales) y se ocupa fundamentalmente de los sectores de menores recursos. La segunda es la que corresponde a los administradores de fondos para la salud que incluyen a las obras sociales, las asociaciones mutuales y las empresas de salud prepaga. Finalmente, existe otro sector de la comunidad que financia o solventa en forma individual sus gastos de salud, contratando privada e individualmente sus empleados, infraestructura y demás recursos, y abonando los honorarios y gastos correspondientes de su propio patrimonio.

Es en este último sector, el privado, en el cual la psicología se está desarrollando con mayor demanda en comparación a una década atrás. Actualmente se puede ejercer la profesión a través de clínicas o centros de atención, privados, que cubren un amplio espectro socio – económico, es decir que las personas de diferentes estratos económicos y sociales tienen a su disposición centros de atención privados que están al alcance de sus posibilidades y pueden cubrir sus necesidades; ofreciendo todo tipo de atención y servicios necesarios para la sociedad.

En los albores del siglo XXI, los exitosos proveedores de servicios informan al cliente sobre lo que pueden esperar y, luego, superan su promesa. No todos los clientes desean, o merecen, un alto nivel de servicio, pero todos tienen derecho a lo que se les ha prometido, explícita o implícitamente.

La estrategia de los exitosos proveedores de servicios sigue un modelo basado en los tres pasos siguientes:

Primero: han segmentado el mercado cuidadosamente y han diseñado productos y servicios básicos para satisfacer la base de las necesidades del cliente. Se han dado cuenta de que no todos los clientes que compraban el mismo producto o servicio tenían las mismas necesidades de servicio.

Segundo: se dieron cuenta de que sólo el cliente sabía lo que quería. Por consiguiente, investigaron cuidadosamente la base de las necesidades del cliente mediante programas bien definidos y prestando especial atención a lo que dijera el cliente.

Tercero: fueron cuidadosos a la hora de ubicar las expectativas del cliente en el nivel apropiado. Prometían menos y ofrecían más.

Ofrecer un buen servicio es un desafío creciente. Hay muchas razones por las cuales los negocios y las profesiones fracasan en el intento, incluso cuando poseen una estrategia perfecta. Sin una estrategia de servicio orientada, sin embargo, hacer frente al desafío se torna imposible.

Es necesario construir una estrategia. Para obtener un margen en el mercadeo de servicios, primero hay que construirse una estrategia. Dicha estrategia tiene que estar limitada en sí misma en lo que se refiere a su nivel operativo a sus proyecciones, o, si no, se acabará prestando un servicio demasiado difuso o ineficaz. Los clientes se pueden clasificar de muchas maneras; dos maneras obvias son el coste y la conveniencia de servir a un grupo determinado. También se pueden clasificar por edad, por área geográfica, etc., cualquiera que sea el mercado objetivo seleccionado, el servicio debe ser "bueno". Y, ¿Qué es un buen servicio? Un servicio que satisface o supera las expectativas del cliente. Por supuesto que las expectativas difieren incluso en una misma línea de negocio. Organizar las expectativas no es tarea fácil, pero quien preste un servicio puede hacer mucho para posicionarse de modo tal que pueda satisfacer, o incluso, superar ligeramente las expectativas de su clientela.

Una estrategia de servicios estrechamente orientada es la clave de los exitosos resultados esperados por una clínica de atención psicológica. Mediante la segmentación del mercado de gente con necesidades de atención psicológica de acuerdo a sus necesidades, y, luego concentrándose en un

segmento que, por ejemplo, resulte en servicios de costo razonable, es posible optimizar las operaciones, cumpliendo con la misión de la clínica y disfrutando de buenos ingresos. En contraste, las estrategias poco claras o conflictivas hacen imposible un buen servicio al cliente.

Sin una estrategia, no se puede desarrollar un concepto de servicio para animar a los empleados, o controlar posibles conflictos entre la estrategia de la empresa y el servicio al cliente, o tener alguna forma para medir los resultados del servicio y la calidad percibida.<sup>17</sup>

El desarrollo de una estrategia de servicio es un paso esencial para poder escoger la cantidad y el nivel de servicio adecuados para cada grupo de clientes. Ofrecer poco servicio o el tipo equivocado de servicio hará que los clientes deserten, ofrecer demasiado incluso del tipo apropiado, hará que la empresa vaya a la bancarrota o cobre precios intolerables para el mercado. Embarcarse, sin más, en la aventura de prestar un extraordinario servicio no garantiza una satisfactoria rentabilidad.

Es importante tener en consideración la segmentación del mercado. La esencia de cualquier estrategia de servicio al cliente consiste en segmentar la clientela que va a ser servida. Igual que con la segmentación clásica el objetivo es aislar un grupo de clientes, razonablemente homogéneo, que pueda ser atendido de forma rentable.<sup>18</sup> Pero los segmentos de servicio al cliente difieren de los segmentos de mercado de productos de consumos habituales en aspectos decisivos. Por ejemplo, suelen ser más estrechos. Mientras muchos tipos diferentes de clientes pueden estar satisfechos con el mismo producto, es menos probable que sientan sus expectativas satisfechas o superadas, si reciben un servicio estandarizado y rutinario. Las expectativas de servicio, después de todo, son muy personales. Además, la segmentación del mercado se orienta hacia lo que las personas y las organizaciones necesitan, mientras que la segmentación del servicio al cliente se orienta hacia lo que esperan. Una segmentación inteligente puede transformar la productividad y la rentabilidad de las prestaciones de servicios al cliente. Es difícil obtener grandes aumentos de productividad a partir de la sustitución de la

---

<sup>17</sup> Tschohl, John. “**Servicio al Cliente**”. Editorial Pax México, México, 1997. Página 168.

<sup>18</sup> Senge, Peter M., “**LA Quinta Disciplina**”. Editorial Granica, España, 1996. Página 73.

mano de obra por capital y tecnología, ya que por definición, el servicio al cliente implica un intenso contacto, flexible, cálido y humano.

La segmentación también es clave para resolver uno de los problemas más peliagudos en el servicio al cliente; igualar el suministro y la demanda. En la producción de bienes y consumo, esto es más sencillo, porque los bienes pueden ser almacenados, o hay capacidad ociosa; pero las organizaciones o empresas de servicios tienen menos opciones. El servicio no puede almacenarse. Raramente se puede sustituir el servicio de una empresa por la de otra y seguir satisfaciendo las expectativas de los clientes, ya que tales expectativas se refieren a una experiencia concreta, no a un producto intercambiable.

La delimitación de segmentos es una cuestión de vida o muerte para algunas organizaciones de servicios. En realidad, para la mayoría de las organizaciones de servicios no pueden segmentar su clientela en forma tan definida porque el conjunto de clientes es demasiado heterogéneo como para incluirlos en un solo casillero. El problema resulta sumamente complejo, por supuesto. En cualquier caso, toda organización puede definir segmentos útiles, ordenar su atractivo, y desarrollar una estrategia de servicio orientado mediante el examen de pocas características clave de sus clientes y empresas.

La segmentación de los clientes atendiendo al valor que otorgan al servicio y a sus expectativas respecto al mismo, a menudo da una idea básica del coste necesario para satisfacerlos. Pero, ¿qué clientes constituyen el objetivo más óptimo? Aquellos que resultan más rentables en comparación con los costes probables necesarios para servirles.

El ordenamiento de los clientes atendiendo a su valor es esencial para cualquier prestación de servicios que vaya a sobrevivir una demanda oscilante que pueda ajustar rápidamente su capacidad ante dichas oscilaciones. El ordenamiento por niveles es la clave de la asignación. Cuando la capacidad es pequeña, los proveedores inteligentes dan prioridad a las exigencias de sus clientes de más alto nivel, mientras que reducen el servicio para los clientes de valor más bajo.

Debemos siempre definir lo que quiere y espera el cliente. Después de segmentar su mercado para poder escoger a sus clientes, el siguiente paso

consiste en encontrar lo que quieren y lo que esperan. Ello requiere investigación y análisis.

Los resultados de un buen análisis son ventas tangibles y beneficios. Resulta tentador olvidarse de los análisis cuando uno supone que sabe lo que quiere el cliente. Pero las suposiciones no constituyen una estrategia eficaz de servicio al cliente.<sup>19</sup> Numerosas organizaciones han triunfado al llenar simplemente el vacío existente entre lo que los clientes consideran un buen servicio y lo que los competidores creen que los es.

La demanda constante de los clientes por servicios que se ajusten a sus necesidades cada vez es más creciente, la especialización en la variedad de servicios que se ofrecen, cada vez es más amplia.

En general se admite que la demanda que las personas tengan hacia cierto servicio o producto dependerá de: a) La percepción que las personas tengan de sus necesidades de salud; b) La seguridad que tiene el usuario que el gasto en salud que realizará le brindará beneficios proporcionalmente mayores a la “inversión” o “gasto” (percepción subjetiva) que efectuará; c) El precio del bien o servicio; d) El precio de otros bienes complementarios o sustitutivos; e) La renta: flujo de beneficios que recibe un individuo (en forma de salarios, intereses, dividendos u otros ingresos) o rinde anualmente una cosa; y f) Los gustos o hábitos de los individuos.

La demanda de los servicios psicológicos, en la actualidad, está en constante aumento, ya que cada año las personas son más educadas y se preocupan más por la salud integral del individuo, en la cual están incluidos los servicios que la psicología puede ofrecer para contribuir a este bienestar. Las personas reconocen con mayor frecuencia la necesidad de la salud psicológica y están constantemente buscando servicios que ofrezcan soluciones efectivas para los problemas que cada uno presenta. Es por ello la importancia en que los servicios del futuro sean dirigidos y generados por profesionales en constante actualización, que tengan la capacidad de brindar a las personas la satisfacción que buscan en un servicio de calidad y efectivo.

Es de suma importancia situar las expectativas del cliente en un nivel apropiado. El buen servicio no tiene nada que ver con lo que el proveedor cree

---

<sup>19</sup> Tschohl, John, “**Servicio al Cliente**”. Editorial Pax México, 1997. Página 52

que es; tiene que ver con lo que el cliente cree. El buen servicio resulta cuando el proveedor satisface o supera las expectativas del cliente. Haga menos de lo que espera el cliente, y su servicio será malo. Supere en buena medida lo que se espera, y el servicio será entonces superior. Esta es la razón por la que los proveedores de buen servicio tienen que ser extremadamente cuidadosos en colocar las expectativas del cliente en un nivel apropiado.

Los niveles de expectativa constituyen la razón por la cual dos organizaciones dentro del mismo negocio pueden ofrecer diferentes niveles de servicio y seguir satisfaciendo a sus clientes.

Situar las expectativas del cliente en su nivel apropiado puede resultar una tarea muy dura, incluso, para expertos en servicio. Existen severos límites a la capacidad de cualquier empresa para condicionar las expectativas. La más estricta de todas ellas es la realidad.

Las expectativas se crean a partir de varios factores incontrolables, de la experiencia de los clientes con otras organizaciones, y de su percepción, dado el estado psicológico del cliente en el momento de la prestación del servicio. Hablando estrictamente, lo que espera el cliente es tan diverso como lo son su educación, sus valores y su experiencia. El mismo anuncio que proclama “servicio personal” para una persona, para otra quiere decir que el anunciante promete más de lo que probablemente puede dar.

Y, sin embargo, algunas tácticas sencillas pueden servir de ayuda para colocar las expectativas en línea con la estrategia de servicio. El trabajo que se emplea para posicionar una organización o un producto en el mercado es básicamente el mismo. El posicionamiento de un servicio empieza con cuatro pilares: los segmentos escogidos, las expectativas de esos segmentos, la estrategia para sobrepasar esas expectativas y el posicionamiento de la competencia, esto es, las imágenes que de sus empresas han creado en las mentes de los clientes.

Un posicionamiento del servicio que sea “ganador” satisface dos criterios. Distingue una organización del resto de sus competidores e induce a los clientes a esperar ligeramente menos servicio del que en realidad la organización puede ofrecer.

Las herramientas para introducir las actividades del servicio al cliente en el mercado son las mismas herramientas de comunicación que se utilizan en

marketing: Publicidad, Promociones, Relaciones Públicas y todo aquello que esté en relación con el prestigio básico.<sup>20</sup> Pero el envío de mensajes en relación con los servicios es diferente de la mayoría de formas de comunicación de marketing. Como el servicio es algo intangible, la publicidad tiene la misión especial de acentuar el servicio en forma tal que las ventajas resultan claras y realistas.

Todas las formas de comunicación deberían orientarse estrechamente hacia el segmento escogido, porque las expectativas del cliente respecto al servicio están fuertemente influenciadas por los otros tipos de clientes que ve. Dirigirse a los segmentos no apropiados puede resultar desastroso.

La clave para el posicionamiento exitoso de los servicios al cliente reside en no crear expectativas mayores que el servicio susceptible de ser ofrecido por la organización o empresa. Toda la organización tiene que estar de acuerdo en este punto.

## **5.1 LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN LOS SERVICIOS**

A causa del gran avance científico – tecnológico, la ética ha adquirido en nuestra época nuevas dimensiones de responsabilidad. La ética hasta ahora se aplicaba a la evaluación de la acción con un alcance inmediato. Tenía que ver con el aquí y el ahora, son situaciones concretas de los hombres tanto en la esfera pública como en la privada. La acción y omisión tenía que ver con aquellas personas que rodeaban al autor de un hecho y que se vieron afectadas por su acción. Pero no había responsabilidad por efectos posteriores no previstos.

Hoy el hombre ha ampliado la esfera de su acción, ya que mucho de lo que hace traerá consecuencias para la vida futura de los seres humanos.

La ética es de gran relevancia para todo individuo y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará inmiscuido algo de ética. A través de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen valor y dañan la sociedad, si ponderamos más la cultura organizacional, con valores comunes (más que códigos o reglas) que sirvan

---

<sup>20</sup> Stapleton, John. “**Marketing**”. Ediciones Pirámide, S. A. España 1987. Página 154.

como sendero de los individuos que conforman las organizaciones podríamos dar mayores componentes éticos a una empresa.

No hay ningún planteamiento correcto aplicable a todos los casos. Como mínimo, la prestación ética de servicios de salud debe comenzar con los proveedores del servicio, quienes deben considerar cuidadosamente las posibles consecuencias de sus acciones.

Etimológicamente el término deontología equivale a “tratado del deber”, ya que está constituido por dos palabras griegas: ‘deonto’, genitivo de ‘deon’ que significa deber y ‘logos’, discurso o tratado.<sup>21</sup> Se aplica a los deberes de una profesión. Es la Ética aplicada a una disciplina.

La deontología refiere a una serie de principios, deberes y normas consensuados y pactados por un grupo profesional determinado. Cuando se habla de deontología, se la asocia a conceptos tales como Ética y Moral. Por lo cual es conveniente entonces plantear, fundamentar y delimitar las relaciones entre moral, ética y deontología, con el correspondiente desarrollo de las herramientas conceptuales y fundamentos teóricos, para intentar reflexionar sobre el campo de las prácticas psicológicas desde su dimensión ética.

Es sumamente relevante centrar un análisis ético – deontológico del quehacer profesional, que permita reflexionar acerca de las implicancias éticas de la práctica psicológica; en este mundo que cada vez más apuesta al privilegio del objeto, desdibujando y aplastando al sujeto; en esta sociedad que privilegia la imagen, el avance de la tecnociencia y de las leyes del mercado.

La urgencia e importancia, entonces, que el psicólogo profesional se plantee permanente y críticamente el lugar de la equidad y de la responsabilidad.

En psicología existen algunos criterios deontológicos clave que se deben tomar en cuenta y que deben exponerse en el trabajo de una organización dedicada a este servicio, algunos de estos criterios, los más relevantes son: a) Confidencialidad con el paciente; b) La no imposición de los roles propios del terapeuta; c) El manejo de la transferencia y la contratransferencia; y d) Uso apropiado y certero de las técnicas empleadas.

---

<sup>21</sup> McGregor, Douglas, “**El Aspecto Humano de las Empresas**”. Editorial Diana, México 1991, Página 131.

Una organización, dedicada al servicio de atención psicológica debe tener conocimiento y aplicar las implicaciones éticas de su labor con sus clientes, para ello el Cuadro de Mando Integral es una herramienta funcional que permite el manejo de valores de dicha organización.

## **6. LOS SERVICIOS PSICOLÓGICOS APUNTAN A MODALIDADES INTEGRALES**

Debido a que la conceptualización de salud definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), detalla: “*es el estado completo de bienestar físico, mental y social, y no tan solo la ausencia de enfermedad o afección*”. El hombre debe ser considerado como un ente biopsicosocial, pero para hacer esto primero se debe definir cada uno de los términos que se encuentran en esta afirmación; *Ente*: se refiere a lo que existe o puede existir; *Bio*: significa vida; *Psico*: significa alma, mente o actividad mental; *Social*: perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.

El hombre es un *ente*, porque existe y su componente *bio* se refiere a que es un organismo vivo que pertenece a la naturaleza. Su componente *psico* se refiere a que además de ser un organismo vivo tiene mente, lo que le permite estar consciente de su existencia.<sup>22</sup>

El hombre es un ente *social* porque recibe influencias favorables y desfavorables como resultado de la interacción con la sociedad (constituida por semejantes a él) que lo rodea y con el medio ambiente físico, en el cual lleva a cabo su vida. Por lo tanto, se establecen interrelaciones complejas de los seres humanos con los seres humanos y con su entorno, dando como resultado que el hombre es un elemento más de la comunidad social y de un ecosistema. Que permite enmarcar a la salud como la correcta aptitud para dar respuestas armónicas que sean acordes y ajustadas a los estímulos del ambiente (físico y la comunidad) y que garanticen una vida activa, creadora y una progenie viable, lo que conlleva al hombre a manifestarse en el óptimo de su capacidad.

---

<sup>22</sup> McGregor, Douglas, “El Aspecto Humano de las Empresas”. Editorial Diana, México 1991, Página 137.

Por lo anterior, los pacientes no sólo deben considerarse como la enfermedad, el caso clínico, o el dato estadístico, sino como un ser, que como ser posee vida y además está consciente de ella, el cual vive en un ambiente determinado y que es un miembro de una familia y una comunidad social, de los cuales recibe influencias positivas o negativas que pueden desencadenar su enfermedad, aliviarla o empeorarla. Todo lo cual debe analizarse en forma integral y unitaria.

Como se ha constatado ya, el ser humano debe ser visto de manera integral y por lo tanto la psicología debe contemplar la salud de la persona desde los aspectos: físico, social, emocional y espiritual; tratándolo de forma individual, familiar y/o grupal.

Los servicios psicológicos deben ofrecer un espacio de apoyo integral para dar solución y ayuda a través de consultorías personalizadas, foros de discusión, grupos de apoyo, talleres y conferencias, que den respuesta a las necesidades y problemática actual de los individuos.

## **7. LA NECESIDAD DE LOS SERVICIOS PSICOLÓGICOS DE PROVEER SOLUCIONES DIFERENCIADAS Y ALTAMENTE EFECTIVAS.**

La sociedad en que vivimos, con su ritmo vertiginoso, fomenta la aparición de patología y problemas psicológicos que deben ser tratados para disminuir el sufrimiento de las personas que se ven expuestas constantemente a situaciones de gran estrés.

La atención psicológica surge con el fin de diseñar programas y tratamientos específicos que se dirijan a personas con necesidades específicas. El contexto cultural, familiar y económico en el que se encuentran las personas empuja a diseñar intervenciones orientadas a fomentar la plena integración y funcionamiento en la sociedad, de forma que sea una mejora de calidad de vida de las personas y, de este modo, poder facilitar el desarrollo del entorno, mediante su proceso y evolución positiva.

El objetivo de la intervención psicológica no debe centrarse únicamente en el problema sino en las condiciones que generan y perpetúan los problemas o dificultades dentro del marco establecido, para así arrojar resultados efectivos para el desenvolvimiento de la persona.

Para lograr los mejores resultados y proporcionar una atención psicoterapéutica de gran calidad profesional se debe contar con un equipo profesional altamente capacitado y diversos servicios acorde a las necesidades y requerimientos de los pacientes.

La estructura organizativa del Cuadro de Mando Integral favorece el desempeño efectivo y ético de las empresas que están para brindar servicios de salud, a través de estrategias funcionales a las perspectivas de la organización.

La estructura organizativa del Cuadro de Mando Integral aplicada a una organización de servicios de salud, define la Visión, Misión y la Estrategia desde el mismo origen de las necesidades sentidas de sus pacientes, los cuales han sido identificados considerando una rigurosa segmentación, una exhaustiva valoración de sus expectativas y lo que para ellos significa “valor” en los servicios; al definir mercado objetivo y expectativas del paciente, logra balancear la oferta con la demanda a través de una apropiada programación y planificación y de los procesos internos; plantea que el logro de todos los objetivos empresariales de largo plazo pasan por una continua formación y aprendizaje capaz de sostener el crecimiento que permitan, razonablemente alcanzar los objetivos financieros que satisfagan las expectativas de los accionistas.

La estructura organizativa del Cuadro de Mando Integral aplicada a una organización de servicios de salud, proporciona una herramienta metodológica enfocada que genera un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa – efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona independientemente, sino que se pueden tomar iniciativas actuando en cualquiera de ellas, lo que constituye un refuerzo entre ellas mismas, para que la proposición de valor para los pacientes sea única, lo cual hace visible la estrategia de la organización, estrategia que impulsa la ejecución de actividades distintas a las de los competidores. Ser distintos, impulsa a la organización a cumplir su Visión, su meta de largo plazo.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

Se eligió como instrumento para realizar un diseño organizacional de un centro de atención psicológica infantil, la propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI mide el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: resultados financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Con ello permite que las organizaciones puedan controlar sus resultados financieros midiendo simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles (relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etc.).

**Perspectiva Financiera.** Los objetivos financieros serán considerados como el resultado de las acciones que se desarrollen en el centro de atención psicológica infantil. Los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

**Perspectiva de los Clientes.** Para lograr el desempeño financiero que un centro de atención psicológica infantil desea, es fundamental que posea clientes o pacientes leales y satisfechos, con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los pacientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los servicios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que valoran los pacientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen, esto es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

**Perspectiva de los Procesos Internos.** Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca un centro de atención psicológica infantil y la satisfacción de las expectativas de los mismos y del mismo centro, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los servicios se ajusten a las necesidades de los pacientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los

procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas CMI y reflejará los conocimientos y habilidades que un centro de atención psicológica infantil posee tanto para desarrollar sus servicios como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento del centro psicológico tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del centro de atención psicológica infantil, son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores.

El CMI provee una vista integral del desempeño global del centro de atención psicológica infantil, protoalimentadora, convirtiéndose en el corazón de un sistema de gestión estratégica y operativa.

El CMI proporciona a los directivos del centro, el equipo e instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Este traduce la estrategia y la misión 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 y sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

La aplicación del CMI empieza con la definición de Misión, Visión y Valores de la organización. La Estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

A partir de la definición de la Misión, Visión y Valores se desarrolla la Estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo del CMI; en caso

contrario el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y lo siguiente es plasmarla en un mapa estratégico.

### **CAPÍTULO III**

#### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Utilizando la herramienta – metodológica – administrativa Cuadro de Mando Integral se logró crear una guía para realizar un diseño organizacional para la creación y montaje de un centro de atención psicológica infantil, a continuación se presenta la guía, como resultado de la investigación.

#### **1. LA CREACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL UTILIZANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la Misión y la Estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El proyecto exige una persona que haga el papel de arquitecto organizacional que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. Pero el cuadro de mando representa la sabiduría y las energías colectivas del equipo de alta dirección de la unidad de negocio u organización. A menos que este equipo esté completamente comprometido, en el proceso, no es probable que se de un buen resultado. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasará.

Antes de empezar a implementar el Cuadro de Mando Integral, la organización debe ya contar con su Misión, Visión y Estrategia. La Visión se debe plantear como el objetivo final de la organización a largo plazo, como la meta que como organización se desea cumplir, la Visión es el “que”, es la percepción de la meta final a donde la organización desea llegar. La Misión es

el “como”, como se va a lograr alcanzar esa meta de largo plazo que es la Visión. La Estrategia es la forma en que vamos a alcanzar la misión y la visión, qué herramientas y/o técnicas se utilizarán para lograr las metas impuestas a largo plazo.

Por ejemplo:

Para nuestro centro de atención psicológica infantil la Visión puede ser la siguiente:

*“Ser la organización seleccionada por su excelencia y resultados eficientes en la atención psicológica infantil”,*

esta podría ser la meta a largo plazo de un centro de atención psicológica infantil, este es su “que”, “a donde”, ahora veamos su “cómo”, su Misión podría ser:

*“Proveer soluciones permanentes a nuestros pacientes, tanto niños como padres, en especialidades de psicología infantil generando beneficios tanto a pacientes como a todos los miembros de la familia y manteniendo la salud de los mismos”,*

ya que hemos definido el “cómo”, se debe definir la estrategia:

*“Resolver las necesidades de nuestros pacientes de forma personalizada y profesional, con calidad y efectividad, a través de: a) psicoterapia infantil, b) psicoterapia y orientación a padres de familia, c) terapia de pareja y familia, d) actualización en procesos de atención, e) asesoría en ambiente escolar, f) atención al cuidado de la salud familiar y g) resultados pronto y efectivos”.*

## **1.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PROGRAMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudan a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el Cuadro de Mando Integral,

- Obtener el compromiso de los participantes del proyecto y
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del Cuadro de Mando Integral.

El ímpetu para la construcción de un Cuadro de Mando Integral puede surgir de la necesidad de:

- Clarificar y conseguir consenso sobre visión y estrategia,
- Construir un equipo
- Comunicar la estrategia
- Vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos
- Establecer las metas estratégicas
- Apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles, o
- Proporcionar una base para la formación estratégica.

La selección de los objetivos para el proyecto de Cuadro de Mando, al inicio es no limitar los usos subsiguientes del Cuadro de Mando. En general, se ha visto como el papel del Cuadro de Mando crece y se expande a través de la implantación. Pero el conjunto inicial de objetivos servirá para motivar y comunicar el motivo por el cual la organización está pasando a través de este ejercicio y ayudará a sostener el programa si el interés y el compromiso declinarán.

Para hacer operativa la estrategia, haga una lista de objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

- Financiera
- De los Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Es importante mantener una cifra de objetivos estratégicos manejable y reducida. El arquitecto del Cuadro de Mando Integral debe reunirse con los directivos o altos gerentes para responder cuatro preguntas básicas, y así desarrollar los objetivos de cada perspectiva.

“Si tuviéramos éxito con nuestra visión y estrategia, ¿Cómo satisfará y excederá nuestro desempeño las expectativas de:

- Los accionistas
- Los clientes
- Nuestros procesos internos
- Nuestra capacidad de aprender y crecer?”

El orden de estas cosas es importante. El desempeño para los accionistas (medidas financieras) es “el total”.

La siguiente pregunta es: para cumplir con las expectativas de los accionistas ¿qué debemos hacer desde la perspectiva de nuestros clientes? Luego par satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en que procesos internos debemos concentrarnos? Finalmente, ¿qué objetivos de innovación y aprendizaje mantendrán los avances logrados con los accionistas, los clientes y los procesos internos?

## **1.2 DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LAS MEDIDAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

La recolección y el establecimiento regular de medidas que armonicen con los objetivos estratégicos ayudan a todos los miembros de la organización a concentrarse en esos objetivos, y a determinar hasta dónde los están logrando. Estas medidas deben armonizar con los objetivos con suficiente precisión, sin necesidad de una nueva y masiva infraestructura de información para adquirirlas.

Las medidas financieras usualmente son las que se determinan en forma más directa. Es recomendable que estas medidas incluyan rendimiento sobre capital y flujo de caja, así como rentabilidad del proyecto y confiabilidad de pronóstico.

Las medidas de los clientes pueden derivarse de información obtenida directamente de ellos, o bien indirectamente, por ejemplo mediante la medición de la participación de mercado, que es un resultado de la satisfacción del cliente.

Al desarrollar medidas para Procesos Internos y para Aprendizaje y Crecimiento se hacen en base a las necesidades de los clientes, como se va a medir la satisfacción de los clientes.

### **1.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Una vez se ha decidido sobre las medidas, se deben fijar objetivos para el período de informe, usualmente en meses. Estos objetivos les dan a los empleados una meta que alcanzar y les permiten evaluar el progreso. Una marcada variación puede indicar que no se entiende claramente algún aspecto de las relaciones de los clientes o los procesos internos.

La mayoría de las organizaciones han adoptado la idea de que en la elaboración de los objetivos del Cuadro de Mando Integral tengan los empleados participación.

Con ciertas medidas – por ejemplo, entrega a tiempo, o bien horas que se pasan con el cliente – el simple hecho de fijar el objetivo parece catalizar una rápida mejora. Quizá tome más tiempo lograr un objetivo para una medida que se basa en un índice compuesto.

#### **1.3.1 Recolección de Datos**

Una vez que existen las medidas y los objetivos, se deben establecer sistemas para reunir y analizar los datos para las mediciones. Estos sistemas no necesariamente se deben elaborar: a menudo se pueden adaptar los procedimientos existentes de informes, y la información que ya se maneja en redes y bases de datos.

Es importante que las unidades de medidas del Cuadro de Mando sean claramente visibles para todos los miembros de la organización.

#### **1.3.2 Revisión de las Medidas**

La creación de un Cuadro de Mando Integral es un proceso vivo y dinámico. Usualmente es la primera vez que una compañía ha convertido su estrategia a términos concretos y mensurables. Al principio algunas medidas

se definirán en forma deficiente. Otras pueden ser claramente erróneas, y medir datos no pertinentes o motivar conductas contrarias a la estrategia. El equipo del proyecto debe pensar en revisar las medidas y los objetivos después de que se haya recogido suficientes datos, a fin de determinar su pertinencia y eficacia.

Conforme se generan resultados del Cuadro de Mando, estos pueden tener influencia sobre la estrategia de la compañía. Un mayor contacto con los clientes puede revelar problemas inesperados o mercados no explotados; el examen de los procesos internos puede manifestar fortalezas ocultas. La alta gerencia necesitará un conjunto corregido de medidas del Cuadro de Mando al reconsiderar la estrategia. Este proceso interactivo es normal, y es una de las fortalezas del Cuadro de Mando Integral.

#### **1.4 EL MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA INFANTIL**

El mapa estratégico es la herramienta que nos permite explicar las hipótesis, nuestra Misión, Visión y Estrategias que formulamos y describe por medio del cual se transforma en activos tangibles los resultados financieros y de los pacientes.

Son los mapas estratégicos los que permiten a las organizaciones ver sus estrategias de forma cohesiva, integrada y sistemática.

Debemos recordar que la esencia de la estrategia es la escogencia de la ejecución de actividades a las de los competidores, que nos permitan brindar una proposición de valor única y para que esta posición estratégica sea sustentable debe ser un sistema de actividades que se refuerzan entre ellas mismas.

Es necesario enfatizar que la coherencia e integración de las estrategias requieren de un proceso lógico de causa – efecto entre sus componentes y el mapa nos permite estructurar estas relaciones.

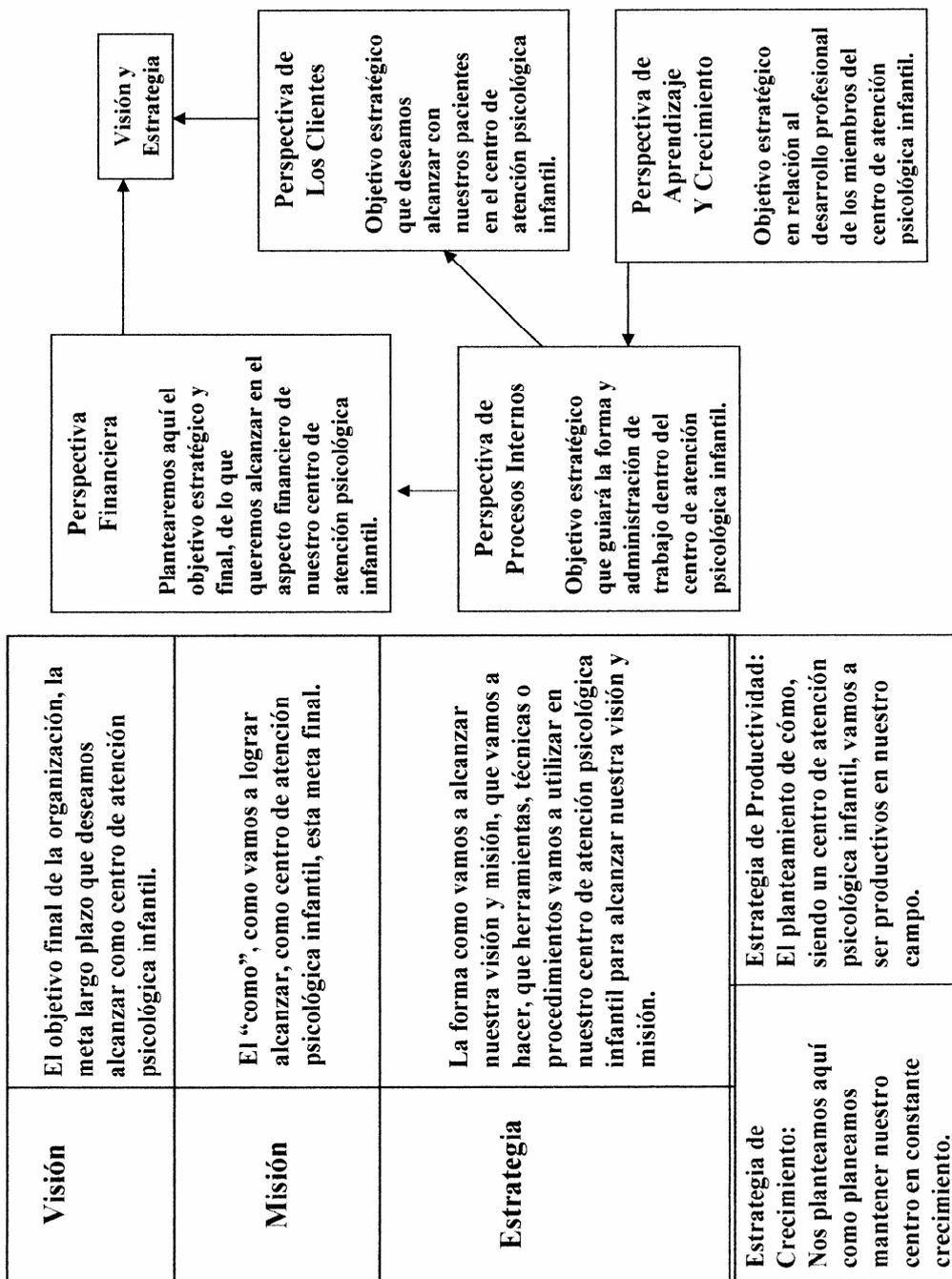
El mapa estratégico debe poseer los siguientes elementos necesarios:

- Graficación de la Estrategia elegida

- Definición de los Temas Estratégicos
- Conexión lógica de causa – efecto entre los componentes de dicha estrategia
- Planteamiento de los objetivos, medidas, metas y tiempo de las cuatro perspectivas.

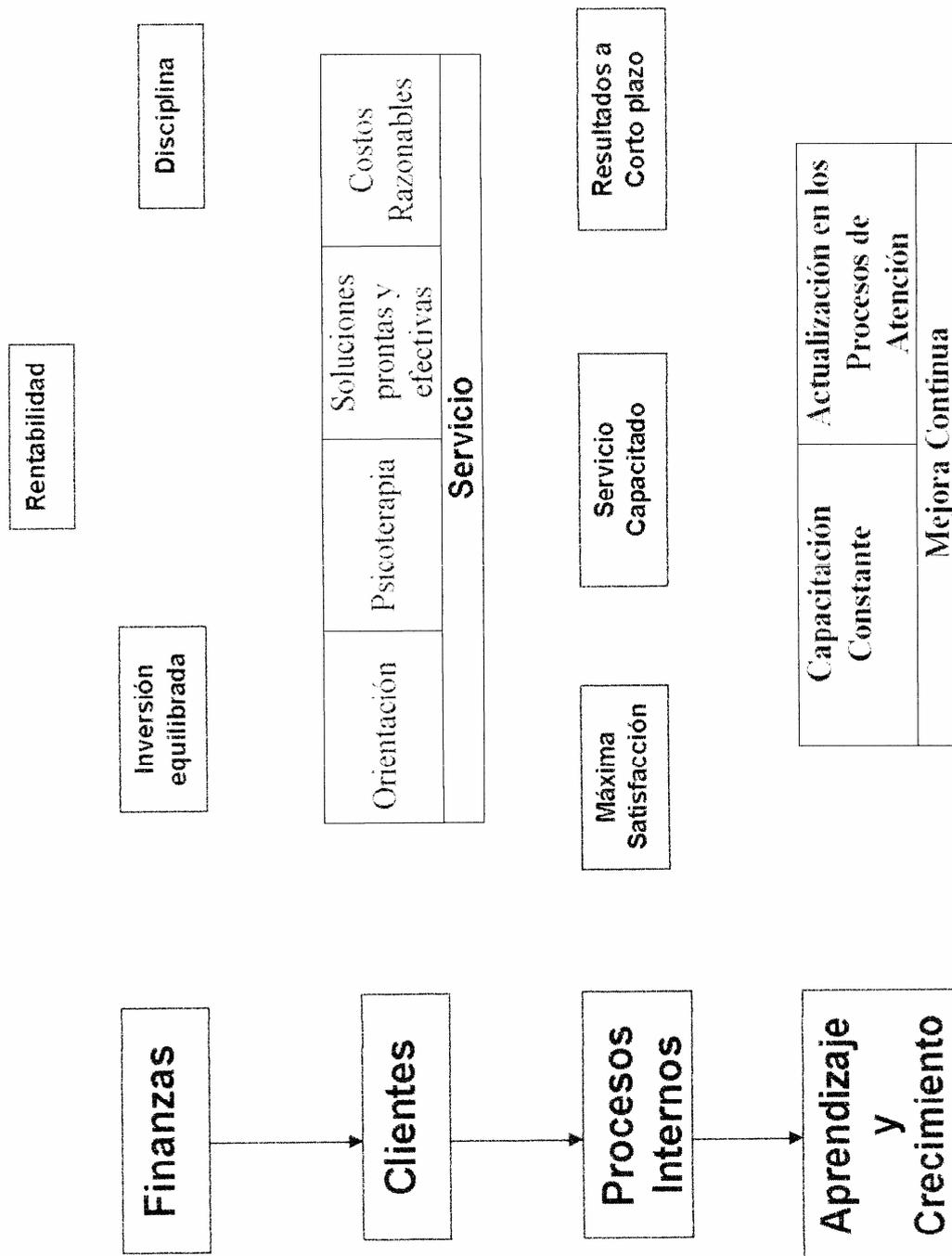
### 1.4.1 Graficación de la Estrategia

(Ver ejemplo No. 1 en Anexos)



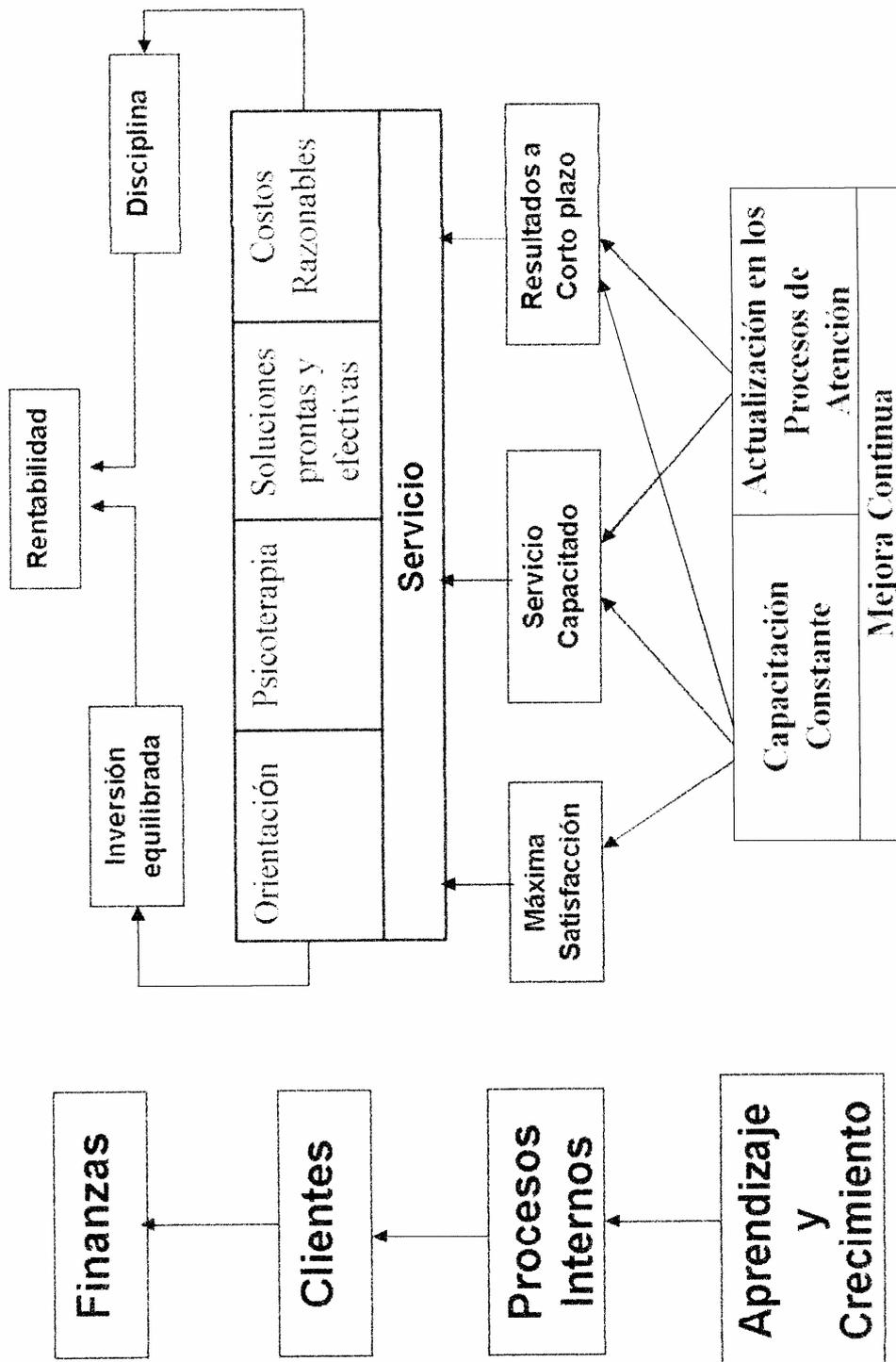
### 1.4.2 Temas Estratégicos

En esta parte debemos plantear, para cada perspectiva, los temas estratégicos en relación a lo que deseamos basar la operación de cada una de ellas y lo que queremos alcanzar en cada perspectiva. Empezamos planteándonos desde la perspectiva de finanzas hacia la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



### 1.4.3 Conexión Causa y Efecto

Cuando ya tenemos establecidos nuestros temas estratégicos de cada perspectiva, entonces creamos una relación de causa y efecto entre los temas estratégicos, empezando desde la base (la perspectiva de aprendizaje y crecimiento) hacia arriba.



#### 1.4.4 Objetivos Específicos, Medidas o Indicadores, Meta y Tiempo

Este es el último paso en la realización de nuestro mapa estratégico para el Cuadro de Mando Integral, aquí debemos crear, para cada perspectiva, sus objetivos (basados en los objetivos estratégicos planteados al principio en la graficación de la estrategia), la medida para estos objetivos, la meta y el tiempo. Debemos basar nuestros planteamientos en relación a lo que queremos alcanzar como empresa y centro de atención psicológica infantil, nuestras metas y en cuanto tiempo queremos alcanzar estos objetivos. (Ver ejemplos No. 2 al 5 en anexos) Podemos utilizar un cuadro como el siguiente, uno para cada perspectiva.

Perspectiva ...				
	Objetivos	Medida	Meta	Tiempo
Aquí colocamos nuestro objetivo estratégico para utilizarlo como guía				

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

- Mediante la utilización de un Cuadro de Mando Integral se logra el objetivo de esta investigación el cual es desarrollar un proceso de diseño organizacional aplicado a la creación y manejo de un centro de atención psicológica infantil, que permita establecer las necesidades organizativas, financieras y operativas que dichos servicios requieren para un funcionamiento interno eficiente y un sistema de atención de calidad para los usuarios.
  
- Utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral se logra establecer los criterios administrativos de una clínica y definir los objetivos financieros, los objetivos a alcanzar con los pacientes, la forma de trabajo y los objetivos de formación y aprendizaje de un centro de atención psicológica infantil.
  
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que se puede aplicar y utilizar para una organización cuyo fin sea brindar un servicio de salud.

## RECOMENDACIONES

- A la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala: implementar en el p nsum de la carrera de Licenciatura en Psicología cursos que permitan al estudiante obtener información y capacitación en temas administrativos que les brinden las herramientas necesarias para, que al obtener su título y si esa es su decisión, puedan ejercer la profesión en el ámbito privado creando su propia clínica de atención psicológica.
- A los estudiantes de la Escuela de Ciencias Psicológicas: interesarse por investigar temas administrativos que les den herramientas organizacionales que les permitan ejercer independientemente de manera exitosa.
- A estudiantes y profesionales de la psicología tener como una opción viable la utilización del Cuadro de Mando Integral para la creación y manejo de un centro de atención psicológica.

## BIBLIOGRAFÍA

Crosby, Philip B.

**La Organización Permanentemente Exitosa,**

Editorial MacGraw Hill,

Colombia 1990.

275 Páginas

Dugarte, Gabriel.

**Las Organizaciones y su Evolución,**

Disponible en la red en la dirección electrónica: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Fernández, Alberto

**El Balanced Scorecard,**

Ayudando a Implantar la Estrategia,

Disponible en la red en la dirección electrónica: [www.iese.edu](http://www.iese.edu)

Fradette, Michael y Steve Michaud

**Organización Cinética**

Grupo Editorial Norma,

Colombia, 1999.

205 páginas.

Garbett, Thomas F.

**Imagen Corporativa,**

Legis Editores S. A.,

Colombia, 1991.

236 páginas.

Gallegos, Armando

**El Balanced Scorecard,**

Disponible en la red en la dirección electrónica: [www.gerens.org](http://www.gerens.org)

González, Norberto

**El Cliente y las Ventas del Siglo XXI,**

Disponible en la red en la dirección electrónica: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Kaplan, Robert y David Norton

**Cuadro de Mando Integral**

Una Obra Clave.

Ediciones Gestión 2000, S.A.

Barcelona 1997,

321 páginas

Kaplan, Robert y David Norton.

**The Strategy Focused Organization.**

Editorial Harvard Business School Publishing,

Boston Massachusetts, 2001.

297 páginas.

McGregor, Douglas.

**El Aspecto Humano de las Empresas,**

Editorial Diana,

México 1991.

240 páginas.

Pearson, Barrie

**Estrategia de Negocios,**

Ediciones Macchi,

Colombia 1993.

192 páginas.

Ries, Al

**Enfoque,**

Editorial McGraw Hill,

México 1996.

347 páginas

Senge, Peter M.

**La Quinta Disciplina,**

Editorial Granica,

España 1996.

491 páginas.

Stapleton, John

**Marketing,**

Ediciones Pirámide, S.A.

España 1987.

264 páginas.

Tschohl, John.

**Servicio al Cliente,**

Editorial Pax México.

México, 1997.

352 páginas.

## ANEXOS

Aquí en anexos se incluye el Diseño Organizacional para la creación y montaje de una clínica de atención psicológica infantil utilizando el mapa estratégico propuesto por el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

### **El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral aplicado a una Clínica de Atención Psicológica Infantil**

El mapa estratégico es la herramienta que nos permite explicar las hipótesis estratégicas que formulamos y describe por medio del cual se transforma en activos tangibles los resultados financieros y de los pacientes.

Son los mapas estratégicos los que permiten a las organizaciones ver sus estrategias de forma cohesiva, integrada y sistemática.

Debemos recordar que la esencia de la estrategia es la escogencia de la ejecución de actividades diferentes a las de los competidores, que nos permitan brindar una proposición de valor única y para que esta posición estratégica sea sustentable debe ser un sistema de actividades que se refuerzan entre ellas mismas.

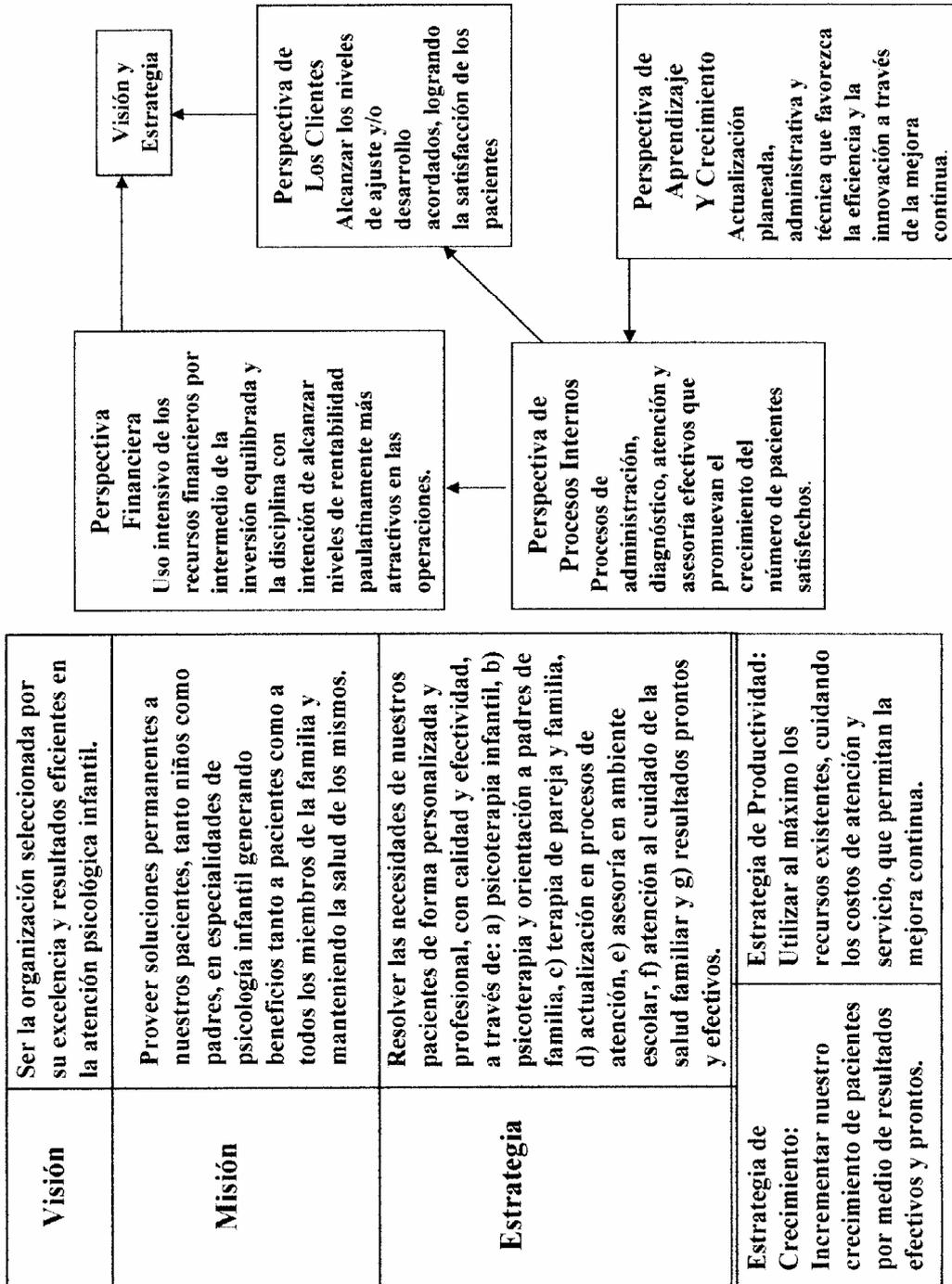
Es necesario enfatizar que la coherencia e integración de las estrategias requieren de un proceso lógico de causa – efecto entre sus componentes y el mapa nos permite estructurar estas relaciones.

El siguiente mapa posee los elementos necesarios:

- Graficación de la Estrategia elegida.
- Definición de los Temas Estratégicos.
- Conexión lógica Causa – Efecto entre los componentes de dicha estrategia.
- Planteamiento de los objetivos, medidas, metas y tiempo de las cuatro perspectivas.

## EJEMPLO No. 1

### GRAFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA



**EJEMPLO No. 2**  
**PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>Perspectiva Financiera</b>				
	<b>Objetivos</b>	<b>Medida</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
Uso intensivo de los recursos financieros por intermedio de la inversión equilibrada y la disciplina con intención de alcanzar niveles de rentabilidad paulatinamente más atractivos en las operaciones.	Cumplir con los planes de inversión previstos.	El porcentaje del cumplimiento de los planes de inversión.	El 100 % de cumplimiento de los planes de inversión.	Por un año con valoraciones trimestrales.
	Lograr un apego riguroso a los programas de flujo y operación financieros.	El porcentaje de cumplimiento de los programas de flujo y operación económica.	El 100 % de cumplimiento de estos programas.	Mensual

**EJEMPLO No. 3**  
**PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Perspectiva del Cliente				
	Objetivos	Medida	Meta	Tiempo
Alcanzar los niveles de ajuste y/o desarrollo acordados logrando la satisfacción de los pacientes.	Desarrollo de planes de tratamiento precisos.	Contar con un diagnóstico psico-bio-social con planes integrales.	Lograr el 95 % de diagnósticos de pacientes completos.	Mensual
	Contar con programas de orientación para padres de los pacientes.	Acción socio-familiar personalizada.	El 80 % de familias incorporadas al tratamiento de los pacientes.	Trimestral
	Orientación pedagógica integrada.	Programas de integración educativa.	El 100 % de los pacientes en edad pre - escolar y orientación psicopedagógica.	Trimestral



**EJEMPLO No. 5**

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Medida</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
<p>Actualización, planeada, administrativa y técnica que favorezca la eficiencia y la innovación a través de la mejora continua.</p>	<p>Desarrollar programas de formación en administración de la clínica.</p>	<p>Porcentaje de contenidos administrativos implementados en el trabajo diario.</p>	<p>100 % de contenidos administrativos implementados.</p>
	<p>Desarrollar programas de formación en psicodiagnóstico.</p>	<p>Número de pruebas diagnósticas estudiadas.</p>	<p>Implementar el 100 % de las pruebas estudiadas.</p>
	<p>Desarrollar programas de formación terapéutica.</p>	<p>Contenidos Estudiados.</p>	<p>Cumplir con el programa de contenidos terapéuticos.</p>
	<p>Formación en Mejora Continua.</p>	<p>Acciones de mejora continua implementadas.</p>	<p>Acciones de mejora continua implementadas.</p>
			<p>Trimestral</p>
			<p>Trimestral.</p>
			<p>Trimestral.</p>
			<p>Trimestral.</p>

## RESUMEN

Nuestra sociedad carece de servicios de atención psicológica infantil, tanto en el ámbito público como privado. En la práctica privada, a pesar de existir una comunidad de psicólogos(as) clínicos apropiadamente formados, frecuentemente se observa que los mismos carecen de la formación y las herramientas organizacionales necesarias para el montaje de clínicas con una eficiente estructura administrativo – financiera.

Para los psicólogos orientados hacia el libre ejercicio profesional es primordial conocer y manejar herramientas organizacionales que les permitan crear y dirigir una organización de servicio psicológico que les brinde seguridad y estabilidad laboral, y a la vez le proporcione éxito profesional

El objetivo de esta investigación se centró en arrojar luz sobre estos elementos, desarrollando un proceso de diseño organizacional para la creación y manejo de una centro de atención psicológica infantil, que permita establecer las necesidades organizativas, financieras y operativas que dichos servicios requieren para un funcionamiento interno eficiente y un sistema de atención de calidad para el usuario.

Para lograr este objetivo, el proyecto se fundamentó en el uso del Cuadro de Mando Integral –CMI-, (denominado en Ingles como Balanced Scorecard –BSC-) creado por los profesores Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard en 1992, como técnica básica de diseño organizacional.

La estructura organizativa del CMI aplicada a una organización de servicios de salud, define la visión, misión y estrategia desde el mismo origen de las necesidades de los pacientes, los cuales han sido identificados en segmentos, la valoración de sus expectativas y lo que para ellos significa un excelente servicio; al definir mercado objetivo y expectativas del paciente, logra balancear la oferta con la demanda a través de una apropiada programación y planificación de los procesos internos; plantea que el logro de todos los objetivos empresariales de largo plazo pasan por una continua formación y aprendizaje capaz de sostener el crecimiento que permitan alcanzar los objetivos financieros que satisfagan las expectativas de los accionistas. Con el CMI se crean las bases para la realización de un diseño organizacional que permite diseñar y dirigir un centro de atención psicológica infantil, en el cual se

definen los objetivos y metas que se desea alcanzar tanto para los pacientes como para los psicólogos de una organización dedicada a brindar servicios de atención psicológica infantil.