

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

El cuadro de mando integral

"Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura."

Robert S. Kaplan y David P. Norton

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
El dato	3
Guía de trabajo	4
La experiencia	5
Materiales	7
Bibliografía básica	7
Materiales en línea	7

¿Qué es?

Un **cuadro de mando integral** (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la **translación** de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la **transparencia** en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, el CMI es un **concepto dinámico** que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

Existen diferentes tipos de CMI:

- 1) **CMI operativos:** útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo
- 2) **CMI estratégicos:** definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- 3) **CMI departamentales:** específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- 4) **CMI organizativos:** definidos según los niveles de responsabilidad.

Herramientas

La herramienta básica del CMI son los **indicadores**, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de **niveles de tolerancia** o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- ✓ La **eficacia**. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- ✓ La **eficiencia**. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- ✓ La **economía**. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- ✓ La **efectividad**. Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.

- ✓ La **excelencia**. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- ✓ El **entorno**. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en **plantillas** que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de **hojas de cálculo** y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

Plantilla general de un CMI :

<u>ÁREAS CLAVE</u>	<u>SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR</u>			
	ECONOMÍA	EFICACIA	EFICIENCIA	EXCELENCIA
FINANCIERA				
FORMACIÓN				
PROCESOS				
CLIENTES				

El control de cada indicador se llevará a cabo individualmente:

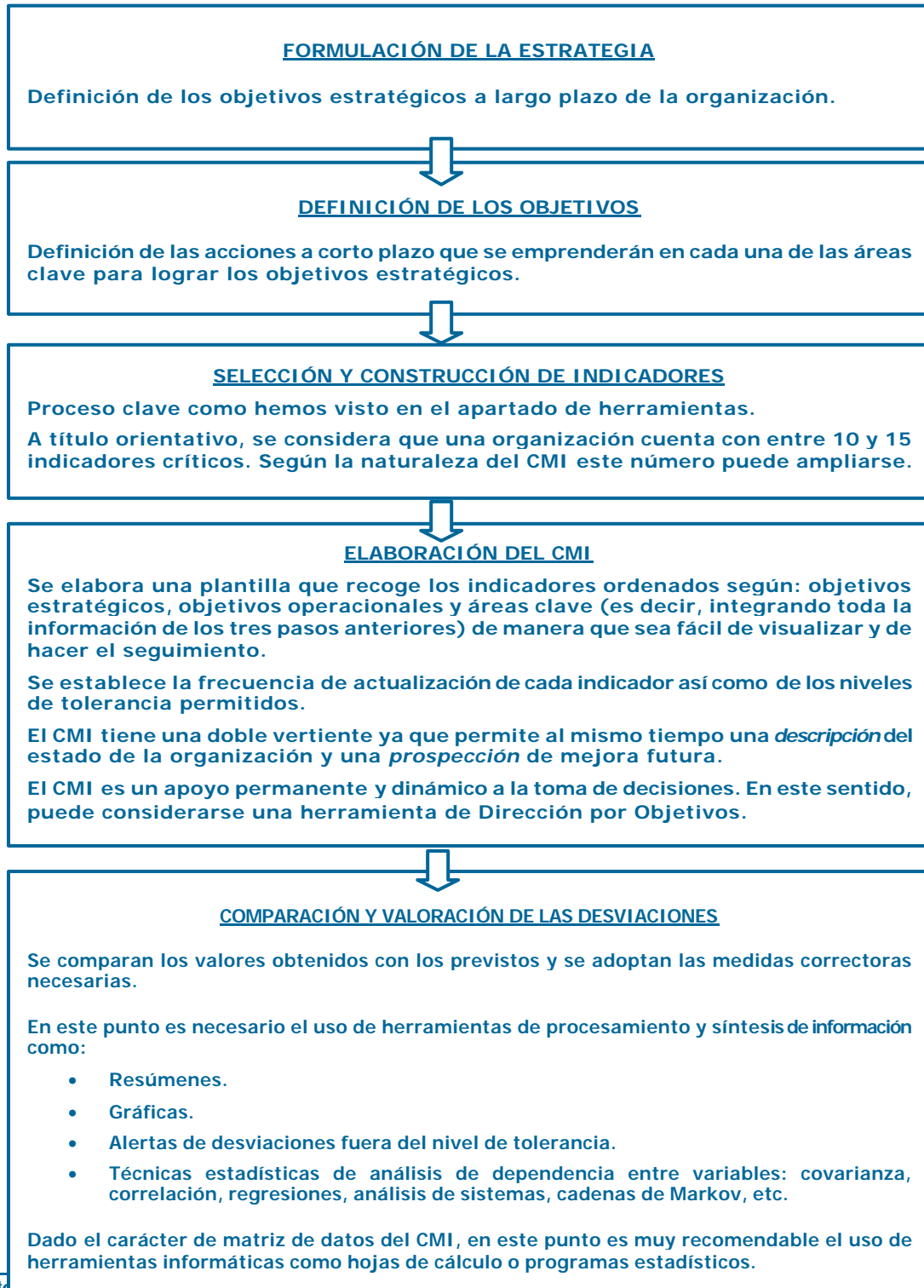
ÁREA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR	TOLERANCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	RESULTADO

El dato

Según el libro de los propios inventores de la herramienta, Robert Kaplan y David Norton, *Cómo utilizar el CMI*, después del éxito de su introducción en

grandes corporaciones norteamericanas, se dieron cuenta que el CMI tenía muchas más aplicaciones de las que inicialmente habían pensado. Hoy en día, se estima que el 60% de las grandes empresas del mundo anglosajón aplican con éxito este modelo de gestión empresarial, aunque también opinan que la mitad no lo hacen correctamente.

Guía de trabajo



La experiencia

Un CMI para el departamento de Recursos Humanos¹

Tal como se ha explicado existen diferentes tipologías de CMI dependiendo de los objetivos y ámbito de aplicación. Los CMI departamentales focalizan en una parte funcional de la organización, el departamento o unidad análoga, y analizan su actividad a través de las cuatro áreas clave que se utilizan en el modelo genérico de CMI. En favor de la coherencia organizativa y estratégica los CMI departamentales tienen que partir de unos mínimos objetivos estratégicos corporativos.

A continuación presentamos un ejemplo de CMI para un departamento de Recursos Humanos. El primero de los cuadros presenta un ejemplo del tipo de preguntas que los miembros del departamento tienen que formularse con el fin de consensuar los indicadores de seguimiento de la actividad. Cada una de las perspectivas lógicamente se aplica en la actividad del Departamento; así, por ejemplo, la perspectiva de los clientes se refiere a los clientes internos de la empresa, igual que los resultados finales tienen que ser los que el Departamento globalmente ofrece al conjunto de la organización.

<p><u>PERSPECTIVA FINANCIERA O DE RESULTADOS FINALES</u></p> <p>Indicadores respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Logro de objetivos y Estrategias de empresa. ✓ Resultados finales de eficiencia de la actividad organizacional. 	<p><u>PERSPECTIVA CLIENTES</u></p> <p>¿Como incrementar el valor con el cual los Clientes...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ...nos perciben? ✓ ...perciben nuestros productos / servicios?
<p><u>PERSPECTIVA DE FORMACIÓN</u></p> <p>Indicadores respecto a qué tenemos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ mejorar, ✓ aprender, ✓ cambiar, ✓ innovar... 	<p><u>PERSPECTIVA PROCESOS</u></p> <p>Indicadores respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ qué tenemos que hacer para que los clientes nos perciban...

¹ Elaborado a partir de la Presentación "Cuadro de Mando Integral en RH" de Federico Gan. Sesión plenaria de la Fundació 18/03/04.

El segundo cuadro muestra un ejemplo concreto del tipo de indicadores que podría seguir un Departamento de Recursos Humanos. El ejemplo se basa en un Departamento de RH de una Unidad de Negocio que pertenece a una empresa multinacional de diseño de productos de alta de tecnología. El objetivo corporativo es conseguir incrementar el número de patentes anual. La Unidad de Negocio en cuestión realiza, entre otras funciones, la de I+D+I para todo el grupo. El cuadro que se presenta focaliza como el Departamento de RH puede ayudar a alcanzar los objetivos corporativos a partir de medir su actividad de apoyo a esta función.

<p><u>PERSPECTIVA FINANCIERA O DE RESULTADOS FINALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento anual de proyectos aceptados por la Central. 	<p><u>PERSPECTIVA CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser percibidos por la Central como la planta con la I+D más eficiente de la multinacional en su segmento de producción.
<p><u>PERSPECTIVA APRENDIZAJE/INNOVACIÓN</u></p> <p>Incremento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntos de encuentro semanales para sesiones de interaprendizajes. ✓ Mejoras introducidas en los diseños de los prototipos como consecuencia del interaprendizaje. 	<p><u>PERSPECTIVA PROCESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Articular el equipo de Proyectos (Compras, Calidad, I+D, Ingeniería, Operaciones, Logística, RH), de manera que puedan ofrecerse ratios de costes / calidad y plazos más competitivos.

Materiales

Bibliografía básica

Kaplan, R. i Norton, D. (2000). **Cuadro de mando integral**, Eada Gestión.

Autores norteamericanos creadores del concepto moderno de CMI a partir de una reformulación del antiguo concepto de *tableau de bord* para el control de ratios financieros.

Mora, A. y Vivas, C. (2001). **Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral**, AECA Monografías.

Kaplan, R. i Norton, D. (2001). **Cómo utilizar el CMI**, Gestión 2000.com.

Materiales en línea

Cuadro de Mando: Portal sobre el CMI hospedado en la Universidad de Zaragoza con lecciones, cursos, ejemplos de casos reales, libros recomendados, etc.

<http://cuadrodemandando.unizar.es>

Workshop 3: Workshop 3: ¿Quieres construir un cuadro de mando integral para RH? El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que combina indicadores financieros y no financieros, que involucra a toda la organización, y ayuda a aclarar, traducir y comunicar la estrategia; en este caso, se adaptó a las necesidades de RH. Es lo que vimos en este grupo de trabajo de la VIIª Sesión Plenaria de la Fundació.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3078