
II. EL ENTORNO EN LA ORGANIZACION.

II.1. Relación de Scorecard con otros sistemas de la organización.

El Scorecard mejor diseñado del mundo, no podrá hacer mucho por sí mismo para mejorar el desempeño de una organización los indicadores de desempeño que una empresa examina regularmente proveen solo el cuadro de trabajo para un sistema de administración de desempeño efectivo.

Se debe de asegurar que todos los indicadores están bien balanceados y vinculados a planes estratégicos o a fundamentos del negocio, es simple de entender, pero difícil de implementar. Sin embargo, las iniciativas de Scorecard que fallan no son siempre debido a malos indicadores: existen unos buenos Scorecard que han fallado por que no fueron ligados a otros sistemas en una organización. El seguimiento, es uno de los problemas mas comunes que se dan en organizaciones que han tenido dificultades para desarrollar el trabajo de Balance Scorecard.

En un escenario común, donde la gerencia utiliza un Scorecard para reportar el desempeño de la compañía a los empleados y a la administración, utiliza un juego de indicadores diferentes para reportar el desempeño a la barra de directores y a los accionistas. Dos juegos de indicadores de desempeño son rastreados y reportados. Algunos miembros de la barra de directores y algunos otros que no han sido expuestos al balance Scorecard, han creado un juicio basado en empresas que tienen un indicador financiero tradicional y del pasado. Como ya se sabe, aun hay un lugar en el Scorecard para indicadores financieros tradicionales, sin embargo, el llevar dos Scorecard y reportar información distinta a diferentes públicos, solo ayuda a asegurar que el Scorecard eventualmente será desechado: El verdadero Scorecard es el que se presenta a la barra de directores y a los accionistas y donde

los ejecutivos aprenden que los indicadores no financieros de sus propios Scorecard no es lo importante.

* Establecer objetivos individuales de desempeño.

Casi cualquier organización tiene algún tipo de sistema de desempeño que incluye una sesión de planeación donde los objetivos son establecidos y una sesión de resumen al final del año. Muy a menudo estos objetivos son establecidos y una sesión de resumen al final del año: muy a menudo estos objetivos tienen muy poco o nada que ver con el Scorecard. La importancia de los indicadores de Scorecard es asimilada, pero al final del año la apreciación de los empleados esta basada en factores muy diferentes. A partir de los aumentos, ascensos y reconocimientos usualmente son vinculados a la retroalimentación del resumen de desempeño y conoceremos que juego de indicadores merece atención.

* Construir vínculos entre los Scorecards.

Es importante asegurar vínculos entre Scorecards para diferentes niveles y funciones en su organización. Mucho de esto, tiene que ver con el lugar donde el proyecto de Scorecard es iniciado. Otro factor importante es que exista mucha colaboración entre departamentos individuales que estén desarrollando sus propios Scorecards. En muy pocas ocasiones una organización inicia el esfuerzo para un Scorecard en el nivel más alto, mas bien todos los diferentes departamentos empiezan a diseñar Scorecard simultáneamente. Esto es apropiado para que el proyecto no tarde mucho tiempo en completarse.

* Uso de la lógica para encontrar perdida de conexiones

Siguiendo el proceso de diseño de arriba abajo y construyendo resúmenes suficientes en su plan de proyectos ayudara en algunos problemas de falta de conexión pero no todos: algunos serán mas aparentes en un principio y requerirán más análisis para ser identificados.

Algo importante dentro del Balance Scorecard que se debe medir es que una organización se manejara mejor al observar indicadores predicativos que indiquen problemas potenciales del futuro desempeño antes que se tomen críticas. La mayoría de la gente cree esto pero la mayoría de las organizaciones con balance Scorecard no han definido estas corrientes y aun toman decisiones de negocios basándose en los indicadores de Scorecard.

II.2. Barreras en Scorecard

Una vez que los negocios han construido su Balance Scorecard. Deberían encajar el cuadro en sus sistemas actuales de gestión, se han identificado 4 barreras para la implementación eficaz de la estrategia.

1. Visiones y estrategias que no son procesables.- Esto se refiere a que la compañía no puede traducir su visión y estrategias en términos que puedan ser comprendidos para luego actuar. Es decir, muchas veces ni el director ni el equipo están de acuerdo en lo que realmente la misión y la visión significan realmente, y así los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos, según su propia interpretación de la misión. Esto corrobora la observación de Senge de que incluso un líder con una visión clara no dispone de mecanismos para compartir esta visión con todos los empleados de la organización.

2. Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo o del departamento.- Esto se refiere a que las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipo e individuos. En lugar de ello, la actuación departamental permanece centrada en cumplir con los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control de la gestión, los equipos y los individuos dentro de los departamentos que tienen sus objetivos vinculados a

la realización de objetivos tácticos y a corto plazo de los departamentos, excluyendo la construcción de capacidades que permitirán que se alcancen objetivos estratégicos a mas largo plazo. Esta barrera puede atribuirse al fracaso de los directivos de recursos humanos el facilitar la comparación de los objetivos individuales y del equipo con los objetivos generales de la organización.

Aquí se debe de vincular que las estrategias a largo plazo estén directamente relacionadas a los incentivos de toda la compañía y no solo estar ligadas a los altos directivos.

3.- La estrategia que no esta vinculada con la asignación de recursos.- Esta barrera consiste en el fracaso en vincular programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo, como consecuencia tenemos que la provisión de fondos usualmente no están relacionadas con prioridades estratégicas.

4.-Una retroalimentación táctica y no estratégica. La cuarta barrera corresponde a la falta de retroalimentación sobre la forma en que se esta llevando a la práctica la estrategia y si esta funcionando. La mayoría de los sistemas administrativos de hoy, proporcionan la retroalimentación únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de esta retroalimentación es sobre los indicadores financieros, comparando los resultados reales con los presupuestos ya sea mensuales o trimestrales y no se le dedica tiempo a, analizar como va la implantación de la estrategia. Como consecuencia se obtiene la retroalimentación necesaria para saber como se esta implantando la estrategia, para así, poder aprender sobre ella.