

IV. ANALISIS DE LA RELACION ENTRE EL BALANCE SCORECARD Y LA ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO.

En su libro Kaplan y Norton plantean una hipótesis acerca de la cadena de causa y efecto que guía la estrategia al éxito. Esta hipótesis es fundamental para entender las medidas que Balance Scorecard prescribe.

Son 4 pasos para esta cadena de causa y efecto que se resumen a continuación:

1. La causa fundamental para el éxito estratégico. Tiene que hacerse con gente. Décadas atrás Peter Druker reconocieron que gente creativa e innovadora provee la única fuente asegurada de éxito a largo plazo y competitividad, porque cualquier otro aspecto de una organización podría ser duplicada por otras. La persona correcta debe ser contratada, propiamente entrenada y asesorada y el proceso de aprendizaje debe de ser continuo e interminable. Es decir, se describe a una organización saludable, como una en la cual una cultura de aprendizaje prevalece, promoviendo dos cosas, el aprendizaje formal e informal y la abundante comunicación interna en todo los medios.
2. En una organización de aprendizaje y crecimiento donde la cultura fortalece a las personas para hacer sugerencias y preguntas del status quo, un flujo firme de ideas surge de la clase ordinaria. Estas ideas son vitales para el futuro de la organización, ellas vienen de expertos es decir la gente que esta envuelta en el proceso diariamente. Esta insignia acerca de los empleados nos recuerda a Deming quien vio la necesidad vital para gerentes y supervisores de piso de que escuchen las quejas de los trabajadores y darles el poder a ellos para hacer sugerencias y mejoramientos. Por lo contrario una organización que sofoca o ignora las nuevas ideas esta probablemente perdida. El balance Scorecard, usando esfuerzos con empleados y analizando los datos de entrenamiento, esta disponible para medir el grado de

aprendizaje y crecimiento, alojando líderes para evaluar el potencial para el éxito a largo plazo.

3. Mejorando el proceso interno, para liderar, mejorar productos y servicios por ejemplo, si un proceso mejorado ahorra tiempo, este resultado se ve directamente en un corto tiempo de entrega al cliente, algunas veces que cualquier cliente va apreciar. En el contexto principal la reducción de costos es también siempre de importancia para el cliente, porque el cliente es responsable del presupuesto directo e indirecto de la organización: El Balance Scorecard mide la satisfacción del cliente, pero mejorando el proceso se produce esto.

4. Finalmente mejorar la satisfacción del cliente nos lleva a clientes fieles y a incrementar la división de mercado, el cual directamente afecta la línea baja, al entorno de la inversión y al retorno del capital empleado en el sector privado o en gastos generales en el sector público.

Note que los cuatro pasos en la cadena de causa, son también cuatro perspectivas del Balance Scorecard en su formulación original. Esto muestra la razón básica por que las perspectivas y en su métrica fundamental son definidas como son. Alguna modificación para el métrico deberá tomarse en cuenta para la hipótesis que esta siendo propuesta como la causa a largo plazo del éxito estratégico.

La cadena causal es ilustrada en la siguiente figura:

Hipótesis de causa y efecto

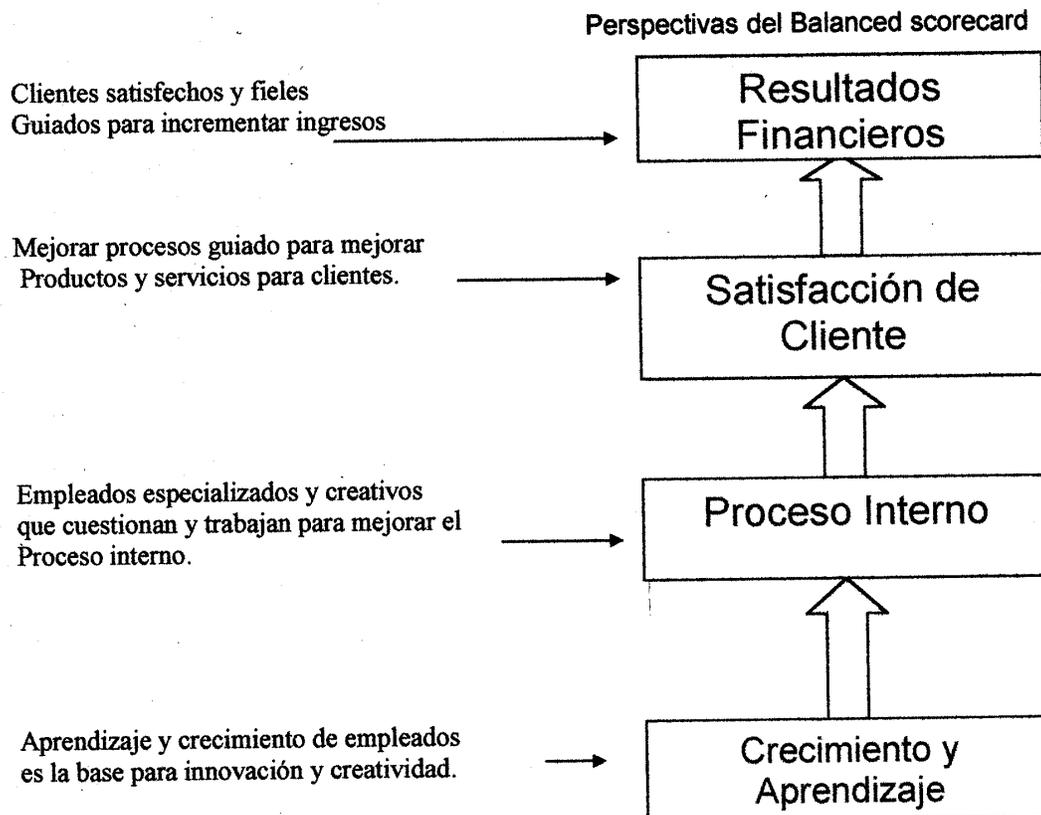


Figura 8. Hipótesis de Causa y efecto.

Correspondiendo a los pasos en la cadena causal son cuatro áreas generales de actividades estratégicas administrativas, como sigue:

1. **Aprendizaje y Crecimiento.** Es promovido por actividades de la administración del crecimiento. Estos incluyen estrategias de reclutamiento, contratación, entrenamiento (los dos tipos Formal e Informal), el equipo de desarrollo, administración de documentación, sistemas de comunicación colaborativos, conocimiento y auditar las habilidades de empleados, desarrollo del conocimientos bases, y promoción de comunidades de interés con la organización.

2. El mejoramiento del proceso interno, podría ser desde cambios moderados y localizados hasta cambios a grande escala en el proceso interno, la eliminación de papelería y pasos en el proceso, y la introducción de automatización y mejoramiento de la tecnología. El desarrollo del Balanced Scorecard sistema de mediciones por si solo es uno de estos procesos.

3. La fidelidad del cliente no puede ser muy duradera debe de ser tomada en cuenta suponiendo que el gobierno, no es suficiente para manejarlo como ad hoc o un camino anecdótico, preferiblemente las relaciones entre clientes están siendo incrementadas estructuradas y medidas. No solo se debe trabajar cerca del cliente en un nivel personal, esto debería también adquirir documentación y retroalimentación continua en la percepción y fidelidad del cliente. Este esfuerzo viene bajo el apartado general de la relación de la administración de las relaciones del cliente.

4. Administración financiera, en el sentido pasivo "el conteo" es dar camino para iniciativas preactiva en actividades básicas de costeo (ABC), Análisis funcional económico (FEA) y otras prácticas por la cual, los gerentes pueden aprender más de los datos financieros, para seguir proyectos más de cerca y hacer mejor estimación de costos. También innovaciones en presupuestos incluyendo el GPRA's meta de unir desarrollo de presupuestos son reemplazados, el presupuesto base cero y otras nuevas técnicas en agencias gubernamentales. La habilidad de mejoras en la tecnología de bases de datos, con más inteligencia y capacidad de negocios, se esta volviendo administración financiera en una activa parte de un medio estratégico para el éxito.

Unión entre causas y actividades estratégicas.

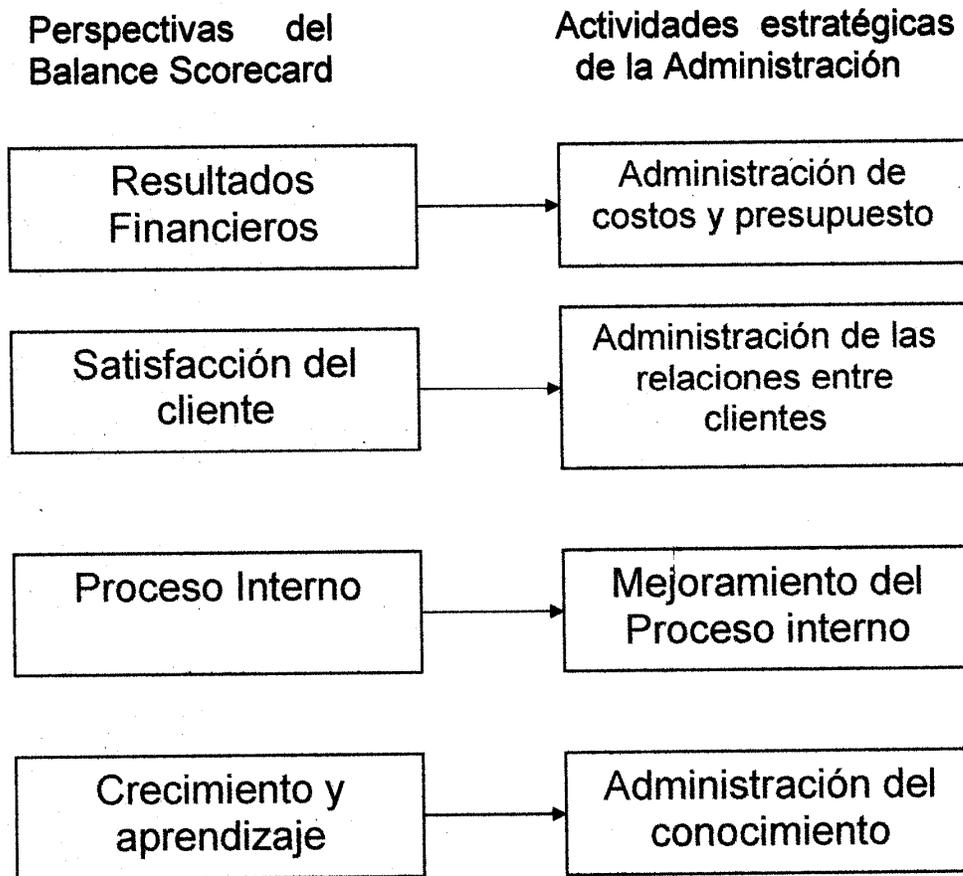


Figura 9. Unión entre causas y actividades estratégicas.

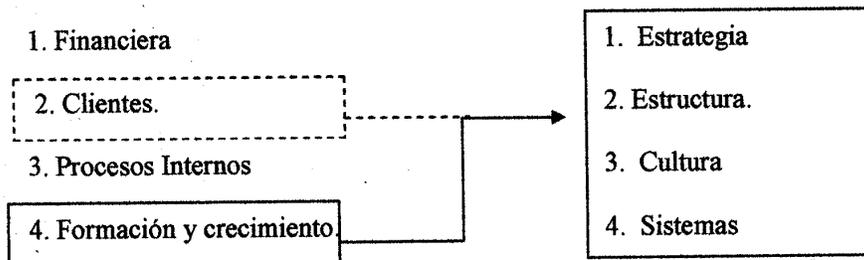
En conclusión, expertos administrativos están de acuerdo que el crecimiento y el aprendizaje son la clave para el éxito estratégico, la base para el futuro. Una organización de aprendizaje y crecimiento es una en la cual, las actividades de la administración del conocimiento son desarrolladas y expandidas en orden de impulsar la creatividad de todas las personas en la organización.

Apreciación personal sobre la relación entre Balance Scorecard y la Administración del Conocimiento.

Podemos entonces tratar de vincular las perspectivas de BS con los elementos de la Administración del conocimiento.

Perspectivas del BSC

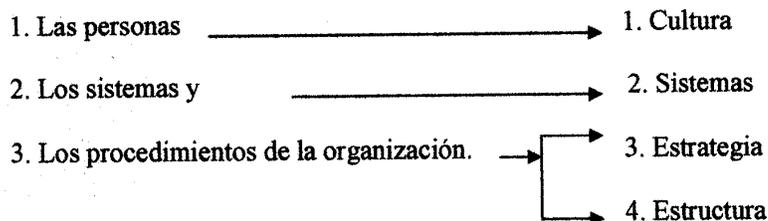
Elementos de la Admón. Del Conocimiento



Dentro de la perspectiva de la metodología del BS que es formación, aprendizaje y crecimiento se puede vincular perfectamente con la administración del conocimiento debido a que sin esta perspectiva no se podrían alcanzar los objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes, se dice también que la perspectiva de formación y crecimiento proceden de 3 factores principales:

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

Y estos tres factores son los 4 elementos base de la Administración del Conocimiento. Por lo tanto:



De lo anterior podemos decir que la Administración del conocimiento es un perfecto complemento del Balance Scorecard en su perspectiva de formación crecimiento y aprendizaje, que es la perspectiva mas importante por que es la que engloba la actitud, la capacidad del personal y todo eso se ve reflejado en las demás perspectivas. Es decir para tener la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad del crecimiento y aprendizaje que provienen de los elementos que son ampliamente contemplados dentro de la administración del conocimiento (estrategia, cultura, estructura y sistemas) por lo tanto es ampliamente recomendado aplicar la metodología de la administración del conocimiento que como ya se sabe su dominio incluye la organización, marketing y tecnología.

De esta forma podemos aumentar los beneficios de BS agregando todas las ventajas y beneficios de hacer el conocimiento productivo que se genera al aplicar en una organización la Administración del Conocimiento.