
II. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un elemento crítico de los sistemas de administración. El papel vital de la medición se reconoce para dar seguimiento a los logros de la estrategia, pero de nada sirve reconocerlo cuando la mayor parte de las empresas en el mundo no cuentan con las herramientas que den satisfacción adecuada a las necesidades de seguimiento del logro de la estrategia a largo plazo de los negocios y más bien se concentran para la toma de decisiones en medidas financieras que se enfocan al pasado y al corto plazo.

Muchas de las empresas en el mundo han incorporado para evaluar la marcha de los negocios, el valor económico agregado VEA o por sus siglas en inglés EVA; el EVA supone tener una mejor comprensión del aprovechamiento de la inversión de los accionistas e incorpora al cálculo del rendimiento el costo de los accionistas, por muchos años ignorado.

Para medir el desempeño, es claro que las empresas no pueden concentrarse únicamente en el corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado les permitirá dar mejor seguimiento a largo plazo. Sin embargo, el CMI es un método que provee a los ejecutivos de instrumentos que les permitan trasladar los objetivos estratégicos de las empresas a un conjunto coherente de medidas.

II.1. Perspectiva financiera

Esta perspectiva tiene gran relevancia, ya que los indicadores financieros son de suma importancia, pues estos, nos muestra la situación económica de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los

objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor agregado económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de efectivo.

La construcción de un CMI anima 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. Cada una de las medidas seleccionadas deberían formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

II.1.1. Estrategia de la unidad del negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, sólo identificamos 3 fases:

- **Crecimiento**

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tiene productos y servicio con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar éste potencial, es posible que tenga que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicio; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidades de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujo de efectivo negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. El objetivo financiero general para las empresas en la fase de crecimiento de las ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

- **Sostenimiento**

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

- **Recolectar**

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no quieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de efectivo a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el flujo de efectivo (antes de la depreciación) y reducir las necesidades del capital circulante.

II.1.2. Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsa la estrategia empresarial: Crecimiento y diversificación de los ingresos, Reducción de costes/mejora de la productividad y Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dicho productos y servicios.

El objetivo de **reducción de los costes y mejora de la productividad** supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados.

También se esfuerzan en obtener una mayor **utilización de sus activos fijos**, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocios	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentajes de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costo frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Alcance de capital circulante (ciclo de maduración) Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costos por unidad (por unidad de salidas, por transacción)	Periodo de recuperación

Tabla 1. Indicadores de los temas estratégicos financieros*

* Ver bibliografía 2.

Todas esas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

Para ver la selección de los inductores de los objetivos financieros agregados como células en una matriz de 3x3, a través de las 3 estrategias de negocio y los tres temas financieros. (Ver tabla 1.)

II.2. La perspectiva del cliente

En ella, los directivos identifican los segmentos del cliente y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de los nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Además debe incluir también indicadores del valor agregado que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos, por ejemplo: los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Segmentación del mercado

En general, los clientes existentes y los potenciales, no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio.

La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivo. El CMI, como descripción de la estrategia de una empresa debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Algunos directivos ponen objeciones a la elección de segmentos de clientes; no han visto nunca un cliente que no les gustara, y quieren ser capaces de satisfacer todas las preferencias de los clientes. Pero éste enfoque corre el riesgo de no hacer nada bien para nadie. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer bien; exige elegir lo que no hay que hacer.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Se ha descubierto a empresas que acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa medidas genéricas que todas las empresas quieren utilizar, como lo son la satisfacción, cuota de mercado y la retención del cliente que aparecen en tantos cuadros de mando integrales, y nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores. El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación –diferenciaciones- de los resultados del cliente.

II.2.1. Indicadores de los clientes

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluyen:

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción de clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad de los clientes	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de desconectar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Tabla 2. Indicadores centrales para la perspectiva del cliente*

II.2.2. Indicadores de las propuestas de valor a los clientes

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- **Atributos de los productos y servicios**

Comprenden la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad. Por ejemplo un Banco puede identificar varios segmentos de mercado en su cartera de clientes. Un segmento buscaba únicamente el proveedor de precio más bajo de productos bancarios estándar, como las cuentas corrientes. Otro segmento, sin embargo, consideraba al Banco como una fuente de productos y servicios financieros, y estaba dispuesto a pagar un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo. Ambos segmentos, sin embargo, querían un servicio de alta calidad (cero defectos) en las transacciones con el banco.

* Ver bibliografía 2.

- **La relación con los clientes**

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

- **Imagen y prestigio**

Esta dimensión refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. Las preferencias de los clientes por ciertas marcas zapatos deportivos, ropa de diseño, parques temáticos (<<Voy a ir a Disneyworld>>), cigarrillos (<<el hombre Marlboro>>) y refrescos (<<generación Pepsi>>) son la connotación del poder de la imagen y la reputación en los segmentos de clientes seleccionados.

La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

II.3. La perspectiva del proceso interno

En esta, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

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

En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

II.3.1. La cadena del valor

Cada proceso tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se ha descubierto que un modelo genérico de cadena del valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno (ver figura 6.). Este modelo comprende tres procesos principales:

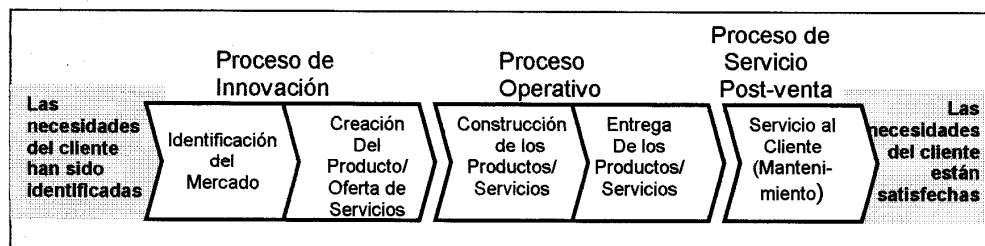


Figura. 6. Modelo de la cadena genérica de valor. ⁽²⁾⁽⁸⁾

* Ver bibliografía 2 y 8.

El proceso de innovación

Aquí, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

Se piensa en el proceso de innovación como en la onda larga de la creación de valor, en las empresas primero se identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego y siguiendo en esta onda larga de creación y crecimiento del valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y además, satisfacer las necesidades de los clientes recién identificados.

El proceso de innovación (ver la figura 6) consta de dos componentes. En el primer componente, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado. Cuando las organizaciones utilizan sus procesos internos para satisfacer las necesidades concretas de los clientes, conseguir una información válida y fiel sobre el tamaño del mercado y las preferencias de los clientes se convierte en una tarea vital que hay que realizar bien. Además de encuestar a los clientes existentes y a los potenciales, éste segmento puede incluir también mercados nuevos para los productos y servicios que la organización podría proporcionar.

La información sobre los mercados y los clientes proporcionan la entrada para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo componente del proceso de innovación (Ver la figura 6). Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización:

-
- Realiza una investigación para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes.
 - Lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, y
 - Realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicio al mercado.

El proceso operativo

El proceso operativo (ver la figura 6) representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesamiento de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega. Tradicionalmente, estos procesos operativos eran monitoreados por indicadores financieros, como los costos estándares, presupuesto y desviaciones, y después tratar de controlar a su vez la mano de obra y el funcionamiento de las máquinas lo cual conduce a una situación disfuncional: el mantener al personal y a las máquinas ocupadas produciendo existencias que no estén relacionadas con los pedidos reales de los clientes, y pasando de un proveedor persiguiendo precios baratos ignorando los costos de los pedidos de gran volumen y mala calidad, la inseguridad en los tiempos de entrega, y unos procesos

desconectados de pedido, recepción facturación y cobro entre los proveedores de bajo precio y el cliente.

El servicio post-venta

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio post-venta (ver la figura 6), incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la garantía que ofrece Electra en los productos electricos, en darle mantenimiento gratis o arreglarlo en caso de descompostura. Así esta empresa aumenta el valor de sus equipos al ofrecer a sus clientes un servicio de mantenimiento rápido y fiable, a fin de reducir al mínimo las fallas. Incluso existen otro tipo de compañías por han llegado a insertar una tecnología electrónica en los equipos, que detecta y transmite señales al personal de mantenimiento de la empresa cuando el equipo muestra signos de un fallo inminente. Esta tecnología permite que el personal de mantenimiento aparezca en casa de los clientes para realizar un mantenimiento preventivo y reparaciones, sorprendiendo con frecuencia a los clientes, que ni siquiera se has dado cuenta de la degradación en el comportamiento del equipo.

II.4. La perspectiva de formación y crecimiento

La última perspectiva del CMI 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 los que la organización ha de ser excelente, así los objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en los restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para



conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando, (véase en el cap. I, figura 4).

Al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variedades en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

II.4.1. Las capacidades de los empleados

Unos de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas deben provenir, cada vez más de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización, esto para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes. Los estándares sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. No pueden ser una norma o un modelo para la actuación presente y futura.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Indicadores claves sobre los empleados

Hemos descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo de tres indicadores de resultados (ver fig. 6.1.) Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

❖ La satisfacción del empleado.

La medición del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo que son la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción. La calidad y el servicio al cliente.

La moral de los empleados es especialmente importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se siente reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo

-
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
 - Si se sienten apoyados por los directivos.
 - Si están satisfechos, en general, con la empresa.

❖ **La medición de la retención de los empleados**

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

❖ **La medición de la productividad de los empleados**

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor

volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Así pues al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

II.4.2. Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Es probable que ello incluya, una estimación sobre la rentabilidad de cada cliente, derivada de un análisis de costos basados en las actividades. Los empleados de primera línea también han de ser informados sobre qué segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la

transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costos, tiempos y desperdicios del sistema de producción. Contar con sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

II.4.3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Incluso los empleados especializados, que disponen de en concreto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

El resultado de tener empleado con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador

complementario, el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

II.5. Criterios que muestra la vinculación de los indicadores con las estrategias

Para formar una sola estrategia es necesario ver si están vinculadas cada uno de los indicadores a su estrategia. Puede que muchas empresas ya estén utilizando una mezcla de indicadores financieros y no financieros, incluso en revisiones de alta dirección y para comunicar con el consejo de administración, pero algo muy importante es que para que un CMI esté bien construido éste debe de formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzadas.

El CMI ha incorporado tres criterios que reflejan si el contenido de sus medidas de desempeño efectivamente están conectadas a su estrategia.

II.5.1. Causa y efecto

Una estrategia es una hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validas. La cadena de causa y efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando. Cada medida seleccionada debe ser parte de una cadena de relación entre las cuatro perspectivas, por ejemplo, si tenemos un cliente satisfecho con nuestros productos y servicios, es debido a que le atendimos bien y los procesos administrativos son ágiles y modernos. Luego entonces, les vendemos y nos pagan en tiempo, además de que saben nuestros clientes que seremos capaces de atenderles sus necesidades futuras.

II.5.2. Inductores de la actuación

Incluyen resultados alcanzados, tales como participación en el mercado y también indicadores de proyección a futuro, tales como la disponibilidad de tecnología. Las medidas de resultado sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados.

Un buen CMI debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores pre-visionales) de la estrategia de la unidad de negocio.

II.5.3. Vinculación al resultado financiero

Ligadas al resultado financiero, ni las estrategias más detalladas se implementan por sí mismas. Dar seguimiento de que lo que se plantea y decide respecto de las metas a alcanzar por las empresas a futuro, representa el objetivo principal de la medición del desempeño de las empresas.

“Lo que no se mide, no se administra; lo que no sea medible, hazlo medible”, afirmó Galileo, y hoy teniendo a nuestro alcance tecnología de información avanzada, es poco comprensible que la actitud de miles de empresarios en el mundo, no sólo en México, sea la de desdeñar conceptos de medición de desempeño de la estrategia.

La medición de indicadores de satisfacción al cliente, potencial de crecimiento, satisfacción del personal, etc. representan el alcance de los logros a largo plazo, mucho más que la pobre guía para la toma de decisiones que representa la información financiera tradicional.