

# Mediciones y el Balanced Scorecard

*Rafael Mies M., Ph.D.*

ESE - Escuela de Negocios, Universidad de los Andes

---

En la práctica de la administración de empresas existe un principio empírico muy reconocido; a saber: "aquello que no se mide o controla no existe". Este principio ha significado que, junto a las herramientas propias de administración, se hayan desarrollado herramientas de control de gestión bastante interesantes.

En primer lugar, la contabilidad financiera y de costos, en base a presupuestos e indicadores de rentabilidad, ha sido un instrumento muy importante para conocer la salud de las organizaciones. Sin embargo, con el correr del tiempo, muchos interesados en el desempeño de la organización comenzaron a comprender que la contabilidad no era una herramienta suficientemente apropiada, ni para explicar las razones de éxito de una organización, ni para evaluar y compensar adecuadamente a sus ejecutivos.

La razón de esto se encuentra en el gran número de convenciones y principios contables que no forzosamente tienen que ver con la realidad del negocio. Este hecho permite que, por ejemplo, un indicador de utilidad contable no necesariamente signifique que al negocio le esté yendo bien, y menos que sus ejecutivos lo estén haciendo bien.

En la búsqueda de otras herramientas de control, que subsanen la falta de realismo de la información contable, ya en los años 60 se desarrollan novedosas herramientas. Aparecen entre otras los Tableros de Control o Tableros de Mando, cuya esencia se encuentra en la creencia de que en toda organización existen un número acotado de Factores Críticos de Éxito cuya medición y control permitirá mantener la salud de la organización en el tiempo. El nombre de Tablero de Control viene de los tableros en los aviones que permiten al piloto verificar en todo momento las variables críticas de su propia navegación. El Tablero de Control gerencial permite un monitoreo permanente de la organización, con el objeto de diagnosticar a tiempo algún problema en alguna variable crítica y poder tomar cursos de acción rápidos y efectivos en su solución.

No todos los tableros de control son iguales ni buscan medir lo mismo, dependiendo del tipo de factor crítico a controlar y del nivel al que esta información es suministrada se pueden desarrollar tableros tanto de control estratégico como directivo o productivo.

Los Tableros de Control gozaron de mucha popularidad, principalmente en las áreas de control productivo, sin embargo, desde el punto de vista estratégico, la información de los Tableros siguió siendo deficiente, su implementación costosa y muchas veces engorrosa. En efecto, los Tableros carecen de indicadores a futuro y de mediciones cualitativas.

La realidad ha demostrado que cada vez más aquello que se define como Factor Crítico de Éxito en un determinado momento, deja de serlo en el corto plazo. Resultó entonces que con mayor frecuencia los indicadores en el Tablero de Mando seguían midiendo factores que por distintas circunstancias ya no eran estratégicos para la organización.

En 1992 Robert Kaplan y David Norton presentan por primera vez al público el Balanced Scorecard (BSC) Esta herramienta se desarrolló bajo la convicción de que la medición basada sólo en indicadores cuantitativos y financieros no capturaba de un modo adecuado aquello que crea valor en una organización, y que era necesario añadir otras perspectivas de análisis. Lo novedoso del BSC es que se hace cargo de incorporar en el análisis el valor que generan una serie de activos intangibles, principalmente los relacionados a valores y actitudes de las personas que componen la organización.

Bajo el principio de causa y efecto el BSC busca desentrañar las verdaderas razones que hacen posible la consecución de la visión y misión de la organización. De este modo, por ejemplo, si se ha planteado como objetivo un cierto nivel de rentabilidad, el BSC trata de

identificar y medir todas aquellas acciones que hacen posible o no la consecución de los objetivos estratégicos.

El BSC es una excelente noticia para las Gerencias de Recursos Humanos, puesto que aclara de un modo objetivo y medible, el aporte del capital humano a la organización. A través del monitoreo e implementación del BSC la Gerencia de Recursos Humanos encuentra un canal directo de actuación estratégica, donde ella misma es el centro que posibilita los resultados finales de la compañía. Seguramente en el futuro aparecerán nuevas herramientas y el BSC, como todo, tendrá una serie de elementos a perfeccionar. Sin embargo, hoy esta herramienta es sin duda un aporte importante en la validación del capital humano en la organización.

Publicado en la "Columna de Recursos Humanos", Diario Financiero. Noviembre 2003.