

# Pasado, Presente y Futuro del Balanced Scorecard

## Concerniente a la denominación "Balanced Scorecard"



*Pedro De Fridman. Consultor.  
Jesús Sánchez Martorelli, Consultor Senior NRG Consultores, C.A.*

Obviando la evidente dificultad de traducción que al idioma español implica, cabe hacer una última observación concerniente a la denominación "Balanced Scorecard" que aún impera.

Comprender esa expresión, -traducible al castellano como "Ficha Balanceada de Puntos Obtenidos" y hábilmente relacionada por los traductores con viejo concepto del "Cuadro de Mando" o de "Tablero de Comando" han arraigado en algunos países de

habla hispana- implica remontarse a los tiempos en que comienza a cuestionarse el carácter predominantemente contable/financiero de los sistemas de indicadores.

A partir de los años 80, se inicia una creciente toma de conciencia de la insuficiencia de las mediciones exclusivamente financieras a la hora de medir el desempeño de las empresas, incluso de aquellas cuya finalidad fuese el lucro.

Ello conducirá a darle cabida a mediciones no financieras, tales como las referentes a las actividades de venta y mercadeo, las tocantes a los desempeños internos de la empresa y las concernientes a las realidades internas de su organización, tales como clima y cultura.

De allí pronto surgió la necesidad de que el nuevo sistema no privilegiase ninguna de las clases de indicadores en particular, fuesen financieros o no.

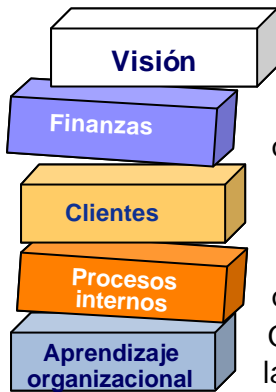
Indicadores financieros	Indicadores Clientes
Indicadores Procesos	Indicadores Aprendizaje y Crecimiento

Obviando los antecedentes, tal fue la propuesta promovida por Kaplan y Norton

en su ahora histórico artículo en la "Harvard Business Review" del año 1992 que introdujo la expresión "Balanced Scorecard".



A partir de entonces, además de establecer una cadena de acción (causa y efecto) entre las llamadas "perspectivas" que el esquema sugiere;



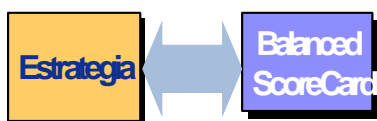
el sistema sufre una interesante evolución que, a grandes rasgos, implicó la creciente conciencia de la necesidad de fortalecer la significación de los indicadores vía su conexión con los Objetivos Estratégicos de la Empresa u Organización (conexión Estrategia-Medición).

Evidentemente, tales objetivos también debían constituir un conjunto bien balanceado para no privilegiar, por ejemplo las ventas sobre las finanzas, la producción sobre las ventas, la tecnología sobre el clima organizacional, etc., etc.

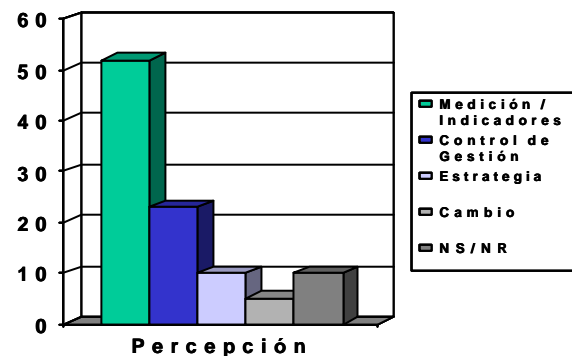
Completado el viraje, los Indicadores pasan a ser componentes importantes pero no centrales al sistema. (1)

**Importantes**, debido a que conviene que cualquier buen sistema de gerencia venga acompañado con los indicadores de gestión, cuantitativos o cualitativos, que le convengan.

**No centrales**, debido a que el papel preponderante se desplaza hacia la Estrategia, hacia los Objetivos Estratégicos, así como hacia las Iniciativas y Proyectos a ser ejecutados.



El énfasis en medición de los esquemas originales del Balanced Scorecard (BSC) ha llevado a enfoques inmediatistas en su implementación como los KPI's (Key Performance Indicators) y los CSF's (Critical Success Factors) que no aprovechan todas las bondades que se han desarrollado alrededor de la metodología. En la mente de los consultores y gerentes, se mantiene la figura del BSC como un sistema de medición y control. Una encuesta cuyos resultados hemos acumulado a lo largo de seis años refleja que mas del 70% de quienes conocen y aplican el BSC, lo ven como tal, y menos del 20% lo asocian con estrategia y Cambio.



**> 70% piensa en Medición/Control**  
**< 20% piensa en Estrategia y Cambio**

1864 Entrevistas, 1997-2003

Nuestro punto de vista es que la expresión "Balanced Scorecard" aún perdura en virtud de una simple inercia del lenguaje originalmente utilizado.

Sin embargo, el viraje sufrido por el sistema es de tal magnitud, que se ha vuelto irreconocible como simple

sistema de indicadores, por muy balanceado que sea.



Como resultado de ello, y en vista de que la práctica y aplicación de los conceptos subyacentes en la metodología han rebasado ampliamente los fines originales del esquema de medición con el que fue desarrollado, los mismos autores han desarrollado los conceptos de "Strategy Focused Organization-Organización Centrada en la Estrategia" y "Strategy Maps - Mapas de la Estrategia", que enfatizan ese giro hacia su relación con la estrategia.

Hoy en día, mas que "Traducir la Estrategia", el modelo se ha ampliado, en gran parte de los casos, hasta un apoyo para "formular, enfocar, traducir y clarificar la estrategia", debido al rol del "diálogo estratégico" que se deriva de su correcta aplicación.

En este contexto, existe una relación directa entre los tres conceptos de "Balanced Scorecard", "Strategy Maps" y "Strategy Focused Organization" que deben ser alineados e integrados en su aplicación, como una unidad indivisible, si se desea un éxito amplio en lo que hoy denominamos "Implementación del Balanced Scorecard".



Tarde o temprano, el sistema exigirá una denominación más acorde con su naturaleza, cual es la de ser un "sistema de gerencia estratégica", el cual, al igual que cualquier cabina de pilotaje de una nave incluye, no solo un tablero de control o de comando con todos sus indicadores, sino también, aún más importantes, los mandos mismos que permiten accionar los diferentes mecanismos de propulsión y guía de la



nave (palancas, acciones estratégicas o iniciativas y objetivos)

Recuérdese que el Espíritu de San Luís pilotado por Lindbergh para cruzar el Atlántico tenía mandos, pero ningún tablero de control, aunque claro está, la adición posterior de tal tablero a los aviones ha demostrado su gran utilidad y avance para la navegación aérea.

En lugar de "Balanced Scorecard", "Cuadro de mando", "Tablero de control", "Tablero de Comando", "Sistema Balanceado de Indicadores" etc., -expresiones que tienden a destacar el énfasis en la medición y los indicadores que están a la vista del piloto, más que su función de conducir-, pensamos que una metáfora más feliz para denominar al Sistema de Gerencia Estratégica que hemos explicado, sería: "**Sala de Gerencia Estratégica**", "**Sala de Comando Estratégico**" o "**Sistema de Gerencia Estratégica**" (de la empresa u organización), cuyas siglas correspondientes podrían ser: "**SGE**", "**SCE**" o "**SGE**".

Esta sala equivaldría a la cabina de una nave que pone al alcance del piloto, no sólo un tablero de control con sus indicadores sino también, y principalmente, los comandos mismos (las Iniciativas y Proyectos) que requiere para conducir esa nave, además de tener siempre a la vista el "plan de vuelo" (Strategy Map), que orienta sobre el destino y los caminos para alcanzarlo.

En el futuro, aprovechando los avances de tecnología, el sistema de gerencia estratégica se apoyará cada vez más en las herramientas de dinámica de sistemas para el desarrollo de "simuladores de vuelo empresariales", que, operando como laboratorios de aprendizaje organizacional, incidirán cada vez más en la dirección estratégica de las organizaciones, apalancadas por mecanismos que propiciarán cada vez más la integración entre estrategia y medición.

Esto es lo que, en efecto, el aún así denominado "Balanced Scorecard", pone al alcance de los dirigentes de las empresas y organizaciones.

**Notas:**

(1) ver artículo "It's Strategy, Stupid (Es la Estrategia Estúpido)", Jesús Sánchez Martorelli, 2003

Si desea más detalle sobre los esquemas descritos, contacte a:  
[jesus.sanchez@nrgconsultores.com](mailto:jesus.sanchez@nrgconsultores.com)