

## Capítulo seis

### *La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos a indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las 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.

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización. El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, piensan estos directivos, puede que sea durante el «mandato» de alguna otra persona.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I + D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean

suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura -personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Nuestra experiencia al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios a industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables 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 (empowerment) y coherencia de objetivos.

## **LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS**

Uno 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. La aparición, hace un siglo, de gigantescas empresas industriales y la influencia del movimiento de la teoría científica generaron organizaciones que contrataban a los empleados para que realizaran un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido. Las elites de las organizaciones -los ingenieros industriales y los directivos- especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajadores individuales, y establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse de que los trabajadores realizaban estas tareas tal y como habían sido diseñadas. Se contrataba a los trabajadores para que hicieran el trabajo físico, no para que pensarán.

Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje; y las

empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. 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.

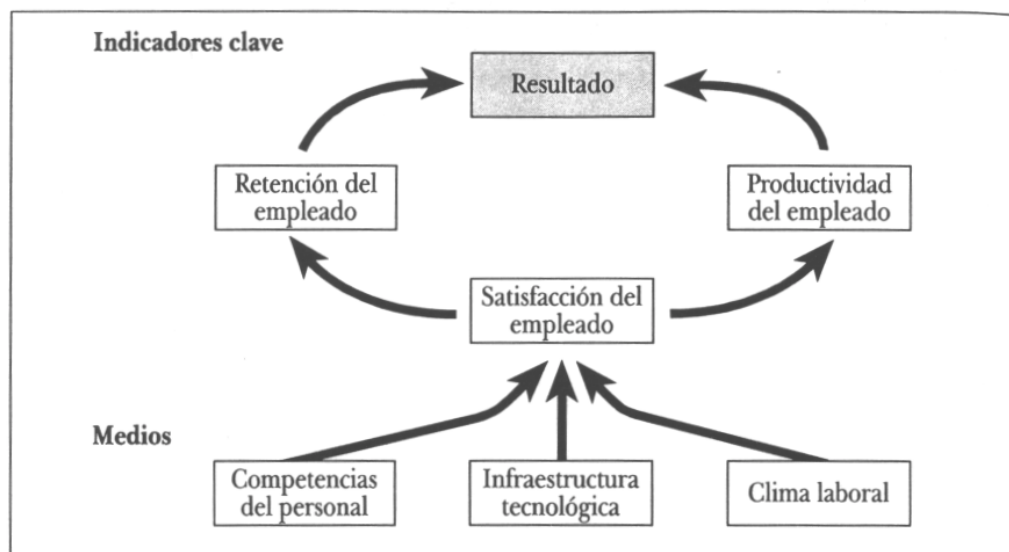
Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la 'organización. Veamos un ejemplo de Metro Bank. En el pasado, el banco había enfatizado el proceso eficiente de las transacciones del cliente, a través de sus solicitudes y de las cuentas a plazo fijo. Cómo recordarán, que en el capítulo 4 les contamos que la alta dirección de Metro Bank habían establecido como objetivo financiero clave la comercialización y venta eficaz de toda una gama mucho más amplia de productos y servicios financieros. Una clienta entró en una sucursal de Metro. Le dijo al empleado del banco que había cambiado de trabajo y quería saber la forma de hacer que su nuevo jefe le ingresara directamente los cheques de la paga en su cuenta. El empleado informó a la clienta, correcta y debidamente, que debería acudir al departamento de recursos humanos y firmar un impreso, autorizando el depósito directo del cheque de la nómina. La clienta se marchó con su «necesidad» satisfecha.

El banco, sin embargo, había perdido una gran oportunidad. Esta solicitud podía haber proporcionado la ocasión de que el empleado del banco obtuviera un perfil financiero y personal mucho más completo de la clienta, incluyendo:

- ¿Es propietaria de una casa o apartamento, o lo tiene alquilado?
- Coches: ¿Cuántos tiene? ¿Cuántos años tienen?
- Ingresos anuales
- Activos y deudas familiares
- Seguros
- Hijos: ¿Cuántos tiene? ¿Qué edades tienen?

Un perfil de esta clase le habría permitido al empleado sugerir una gama mucho más amplia de productos y servicios financieros -tarjetas de crédito, consolidar préstamos personales y de cualquier otra clase, inversiones, planes de pensiones, pólizas de seguro, hipotecas sobre la vivienda, préstamos para el coche, planes de ahorro para estudios universitarios, etc.-, además del servicio financiero concreto que trajo a la clienta al banco, es decir, el depósito directo de un cheque de nómina.

Sin embargo, antes de que se hubiera podido utilizar de forma eficaz el perfil financiero el empleado del banco tendría que haber sido entrenado en todos los servicios y productos del banco y hubiera necesitado todas sus habilidades para que los productos y servicios concretos encajaran con las necesidades de esa clienta individual. Los ejecutivos de Metro Bank reconocieron que sería necesario un programa de varios años para que aquellos empleados que están en contacto directo con los clientes obtuvieran las capacidades que los transformarían de unos rutinarios procesadores de solicitudes de los clientes en unos consejeros financieros proactivos, apreciados y en los que se pudiera confiar.



**Figura 6-1.** La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

## INDICADORES CLAVE SOBRE LOS EMPLEADOS

Hemos descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados (ver figura 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:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

### *La medición de la satisfacción del empleado*

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de 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. Al principio de la implantación del proceso de su cuadro de mando, Rockwater se dio cuenta de que los empleados que tenían una puntuación más alta en las encuestas de satisfacción tendían a ser los que tenían a los clientes más satisfechos. Así pues, para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos.

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 sienten 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.

Se debe pedir a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 al 3, o del 1 al 5, cuyo nivel más bajo es «Descontento» y el más alto es «Muy (o extremadamente) satisfecho». Luego puede colocarse un índice global de la satisfacción del empleado en el Cuadro de Mando Integral, en el que los ejecutivos tendrán la posibilidad de ejercitarse en determinar la satisfacción por división, departamento, localización y supervisor.

### *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 -confiamos- 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 de 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.

Los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión para alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costes asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costes incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleado pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos. La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador -en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados)-. El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleado a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (coste, calidad y capacidad de

respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión.

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleado es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modificación, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el coste laboral en lugar del número de empleados.

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.

## **INDUCTORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA UNA SITUACIÓN CONCRETA**

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados -satisfacción, retención y productividad- deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ya hemos visto que los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos (ver la figura 6.2): perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

## **PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANTILLA**



Muchas de las organizaciones que están construyendo sus cuadros de mando integrales están sufriendo unos cambios radicales. Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno, sus empleados han de aceptar unas responsabilidades espectacularmente nuevas. El ejemplo que presentamos antes en este mismo capítulo ilustra la forma en que los empleados de primera línea (los que están en contacto directo con los clientes) de Metro Bank han de ser recualificados. Deben dejar de reaccionar únicamente a las solicitudes de los clientes para pasar a anticiparse de una forma proactiva a sus necesidades y venderles un conjunto ampliado de productos y servicios. Esta transformación es representativa del cambio de papeles y de responsabilidades que actualmente muchas organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo.

Podemos considerar la demanda de empleados recualificados a lo largo de dos dimensiones: el nivel de recualificación exigida y el porcentaje de plantilla que necesita ser recualificado (ver la figura 6.3). Cuando el grado de recualificación de los empleados es bajo (la segunda mitad de la figura 6.3), una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. En este caso, la recualificación de los empleados no tendrá la prioridad suficiente para merecer un lugar en el Cuadro de Mando Integral de la organización.

Sin embargo, las empresas de la primera mitad de la figura 6.3 necesitan recualificar a sus empleados de una forma significativa, si es que quieren alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo y de proceso interno. Hemos visto como varias organizaciones, en sectores distintos, desarrollan un nuevo indicador, el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico, para su objetivo de recualificación. Este ratio sigue la pista al número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos, relacionados con necesidades previstas de la organización. Las cualificaciones para un puesto concreto están definidas de tal forma que los empleados en este puesto pueden utilizar capacidades clave para alcanzar unos objetivos particulares de cliente y de proceso interno. La figura 6.4

ilustra la secuencia de pasos que sigue una empresa para desarrollar este ratio de cobertura de un puesto de trabajo estratégico.

Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	El clima laboral
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, copyrights	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

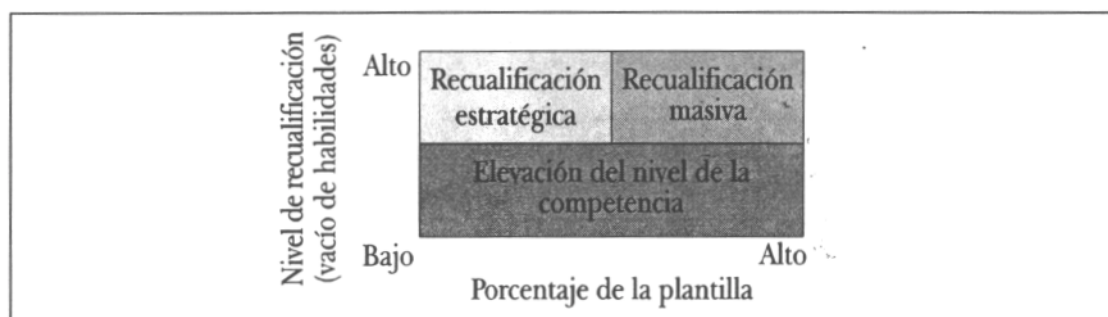
*Figura 6.2. Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas.*

El ratio acostumbra a poner de relieve un vacío importante entre las necesidades futuras y las competencias presentes, tal como han sido medidas en las dimensiones de capacitación, conocimientos y actitudes. Este vacío proporciona la motivación para las iniciativas estratégicas diseñadas para cerrar este vacío de recursos humanos.

Para las organizaciones que necesitan una recualificación masiva (el cuadrante superior derecho de la figura 6.3), otro de los indicadores podría ser la cantidad de tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos. Si se quiere alcanzar el objetivo de recualificación masiva, la propia organización debe ser hábil en reducir el tiempo de ciclo necesario para que cada empleado consiga la recualificación.

## 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.



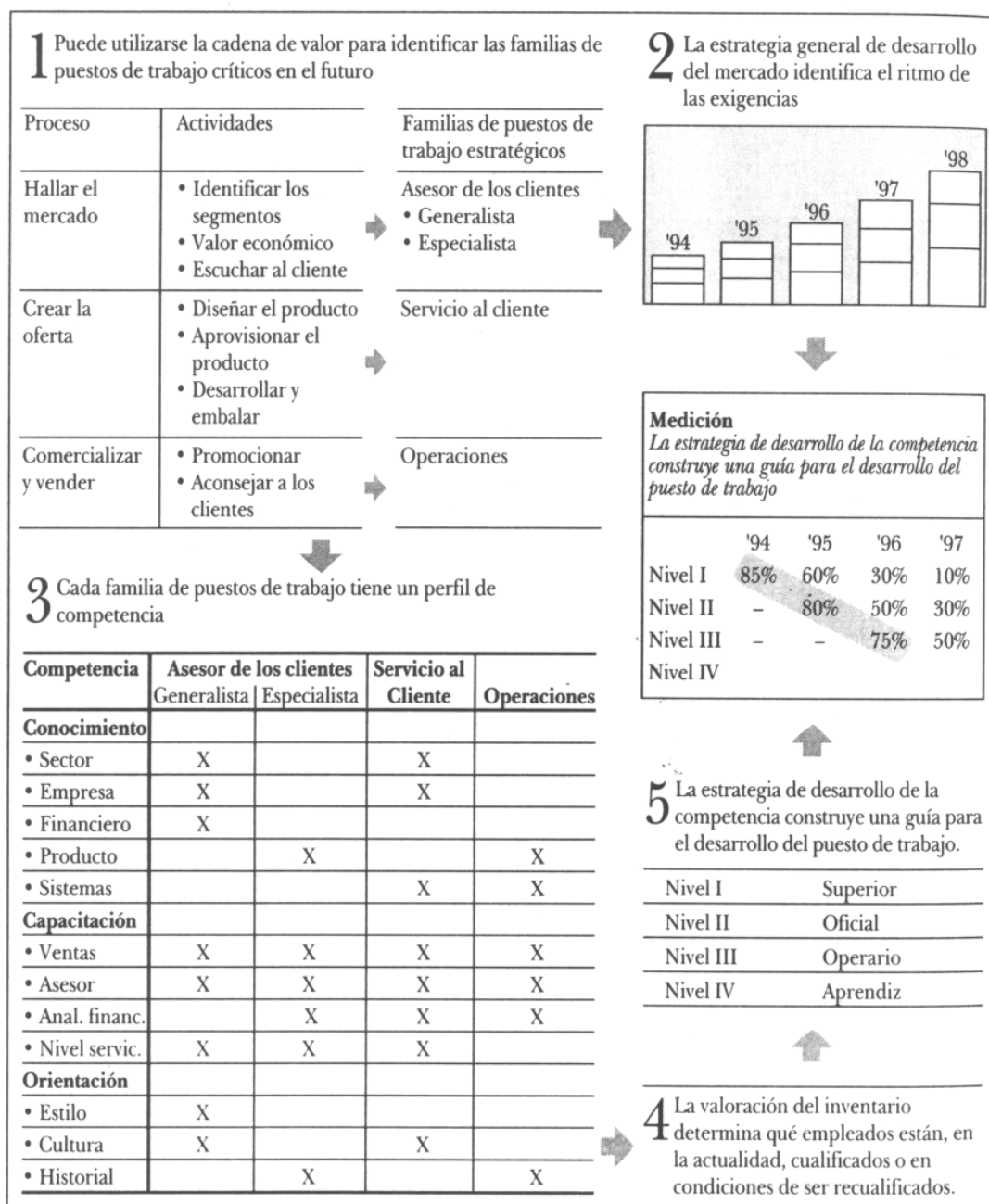
Los escenarios de la recualificación	El tema estratégico clave es la necesidad de recualificar o aumentar el nivel de las capacitación de la plantilla a fin de conseguir alcanzar la visión.
Recualificación estratégica	Una parte concreta de la plantilla necesita un alto nivel de habilidades nuevas y estratégicas.
Recualificación masiva	Una gran proporción de la plantilla necesita una renovación masiva de su capacitación.
Elevación del nivel de la competencia	Una cierta parte de la plantilla, grande o pequeña, requiere una mejora de la capacitación clave.

Figura 6.3. El indicador del crecimiento y la formación. La recualificación.

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, tal como Metro Bank ha hecho ya, una estimación sobre la rentabilidad de cada cliente, derivada de un análisis de costes 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 a intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un *feedback* rápido, oportuno 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



**Figura 6.4.** El ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico. El concepto del indicador

De enseñanza aprendizaje en el Sistema modular

Salvador Andrade

UAM - X

mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos 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, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Hay algunas empresas que han definido un ratio de cobertura de la información estratégica. Este ratio, que es análogo al ratio de cobertura del trabajo estratégico que hemos presentado en el apartado anterior, evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas. Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con *feedback* disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y coste, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso *on-line* a la información sobre los clientes.

## **MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (*EMPOWERMENT*) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS**

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto 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 a iniciativa de los empleados.

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

El resultado de tener empleados 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.

Por ejemplo, la alta dirección de una empresa estaba disgustada con el nivel y la calidad de la participación de los empleados en sugerir oportunidades para la mejora. Pusieron en práctica una iniciativa que:

- publicó las sugerencias que habían tenido éxito, para aumentar la visibilidad y credibilidad del proceso,
- ilustró los beneficios y las mejoras que se habían conseguido gracias a las sugerencias de los empleados, y
- comunicó la existencia de una nueva estructura de recompensas para las sugerencias que se hubieran puesto en práctica.

Esta iniciativa condujo a unos aumentos espectaculares, tanto en el número de sugerencias presentadas como en el número de las que se pusieron en práctica.

Rockwater utilizaba el número de sugerencias como uno de sus primeros indicadores del cuadro de mando, pero se sintieron defraudados con los resultados. Una investigación reveló que los empleados pensaban que no se hacía caso de sus sugerencias. Entonces la alta dirección hizo que los directores de proyecto realizaran un seguimiento de cada una de las sugerencias presentadas y proporcionaran *feedback* a los empleados sobre las mismas. Este *feedback* y la puesta en práctica de muchas de las sugerencias presentadas condujeron a un número mayor de sugerencias. La suma total de la puesta en práctica de estas sugerencias ascendió a un ahorro que los ejecutivos de Rockwater estimaron en varios cientos de miles de dólares al año.

### *Indicadores de mejora*

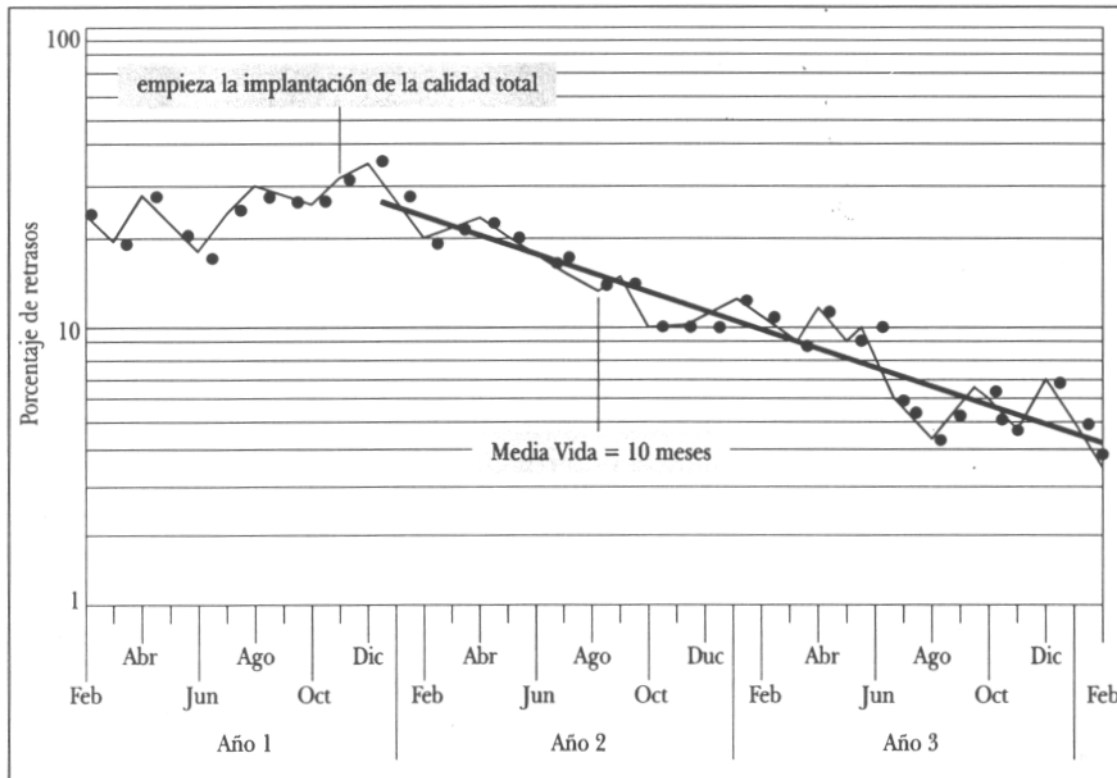
El resultado tangible de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados no tiene porqué estar restringido a ahorros en los gastos. Las organizaciones también pueden buscar mejoras en, digamos, calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. El indicador de la mitad de la vida (ver figura 6.5), desarrollado por Art Schneiderman cuando era

vicepresidente de mejora de calidad y de productividad en Analog Devices mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50%.<sup>1</sup> Puede ser aplicado a cualquier proceso (como coste, calidad o tiempo) que la organización quiera reducir a cero. Ejemplos de esto son las entregas tardías, el número de defectos, desechos y absentismo. Este indicador puede aplicarse incluso al tiempo «perdido» en tiempos de ciclo de proceso y en nuevos tiempos de desarrollo de productos.

El indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante (ver la tabla m; abajo). Por ejemplo, supongamos que la organización ha identificado la entrega puntual como un objetivo crítico del cliente. En la actualidad la unidad de negocio puede estar incumpliendo las fechas de entrega prometidas; en el 30 % de los pedidos. Si su meta es reducir el porcentaje de fallos en entrega a un 1 % en un período de 4 años (48 meses), es decir, una mejora de treinta veces, puede alcanzar (e incluso sobrepasar) esta meta mediante un proceso de mejora continua que reduce los fallos en las entregas en un 50 % cada nueve meses, como se muestra más abajo:

Mes	% de fallos en las entregas
0	30
9	15
18	7,5
27	3,8
36	1,9
45	1,0

<sup>1</sup> A Schneiderman, «Setting Quality Goals», Quality Progress (abril 1988): 51-57; ver también R. Kaplan, «Analog Devices, Inc.: The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990).



Al establecer la tasa a la que se espera que se eliminen los defectos del sistema, los directivos pueden comprobar que se encuentran en una trayectoria que producirá la actuación deseada durante el período de tiempo especificado. A pesar de que el proverbio chino nos dice que un viaje de 10.000 kilómetros empieza con un solo paso, una medida de mejora continua como la de la media vida nos dice si estamos andando en la dirección correcta y a una tasa que nos permitirá llegar a nuestra ambiciosa meta en el período de tiempo requerido.

Para utilizar el indicador de la media vida como una medida del resultado para las sugerencias de los empleados y su implicación en la mejora del proceso, una empresa debería:

- identificar dónde quiere mejoras en los procesos,
- estimar las medias vidas esperadas para estos procesos, y
- construir un índice que informe del porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las medias vidas estimadas.



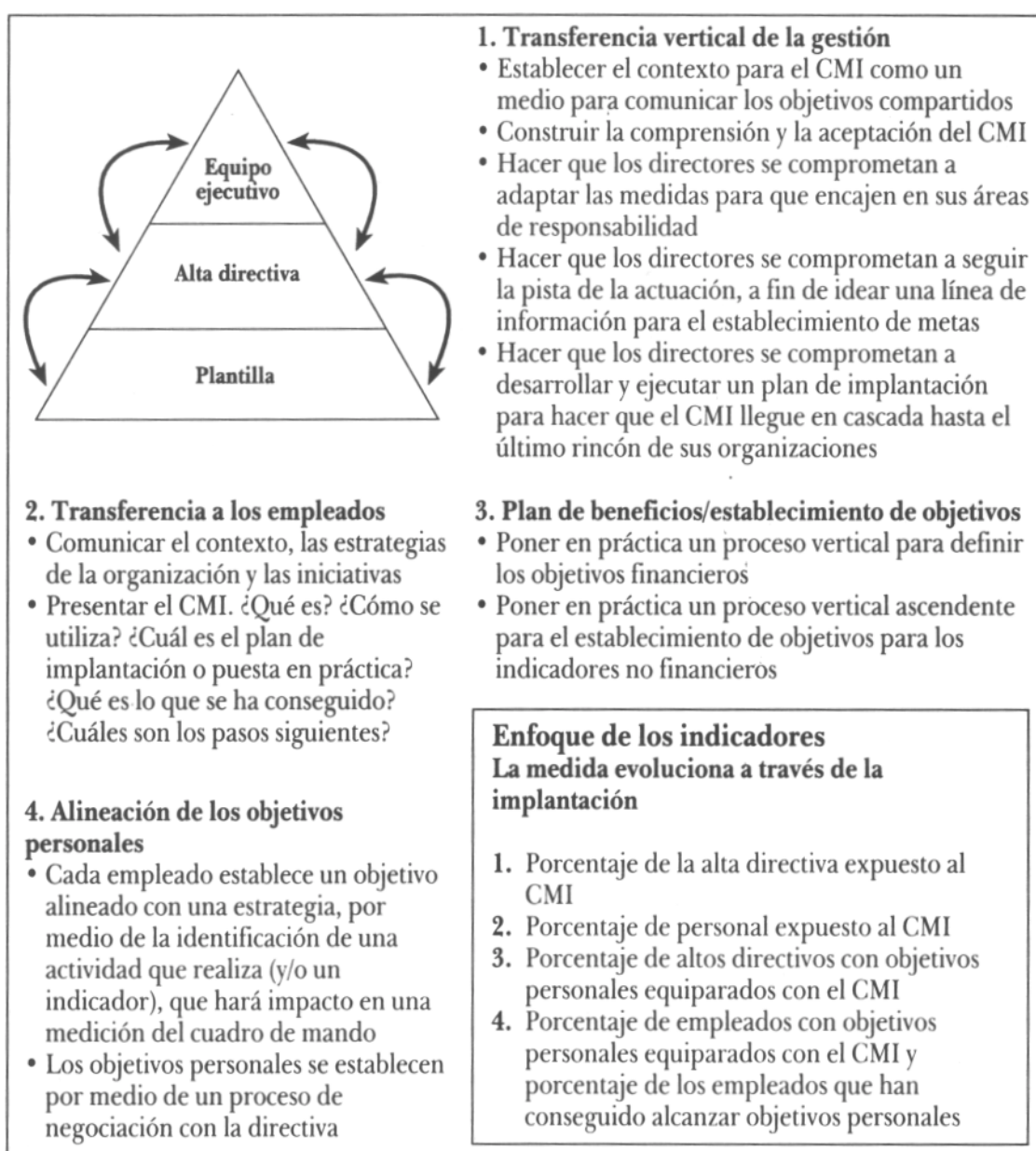
El indicador del número de sugerencias que se han puesto en práctica con éxito y la tasa de mejoras que se están produciendo realmente en los procesos críticos son unas buenas medidas del resultado para el objetivo de equiparación individual y de la organización. Estas medidas indican que los empleados están participando activamente en las actividades de mejora de las organizaciones.

### *Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización*

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral. Una organización describió un proceso de evolución por medio del cual la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando en los niveles más bajos de la organización (ver la figura 6.6). El proceso de transferencia tenía dos objetivos principales:

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos de negocio.
2. Indicadores de la actuación basados en los equipos.

Los indicadores para el procedimiento de despliegue evolucionaron a lo largo del curso del proceso de implantación. En la primera fase, la alta dirección estableció el contexto y la estructura para el Cuadro de Mando Integral. Pidió a los directores que desarrollaran indicadores para sus áreas de responsabilidad y desarrolló un plan de implantación para hacer llegar el enfoque del cuadro de mando en cascada descendente dentro de sus organizaciones. El indicador inicial para la consecución de esta fase de implantación fue el porcentaje de altos directivos expuestos al CMI. Después de haber finalizado la fase de introducción, el



**Figura 6.6.** Equiparación de las metas personales. El concepto de indicador.

Cuadro de Mando Integral fue comunicado a toda la organización, junto con unos planes específicos de puesta en práctica. La medida de la equiparación de la organización se trasladó al porcentaje de empleados de plantilla expuestos al CMI. En la tercera fase, la alta dirección y los ejecutivos tenían que definir unas metas concretas para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando, y vincular el pago de incentivos a la consecución de estas metas. Introdujeron un nuevo indicador, el porcentaje de altos directivos con metas personales equiparadas con el CMI, para reflejar el resultado de este proceso. En la fase final de implantación todos los individuos debían tener sus actividades y metas vinculados con los objetivos a indicadores del cuadro de mando. Los indicadores de equiparación del resultado para esta fase se convirtieron en el porcentaje de empleados con metas personales equiparadas con el CMI y el porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas personales.

Otra organización averiguó cuántas de las 20 unidades de negocio que informaban directamente a la alta dirección se habían alineado con los objetivos del CMI. Los ejecutivos establecieron un programa de reuniones en profundidad con las 20 unidades de negocio a fin de conseguir un acuerdo sobre lo siguiente:

- De qué forma se alinean con el cuadro de mando las principales actividades de la unidad de negocio.
- Desarrollo de medidas para que estas actividades puedan indicar el éxito.
- La comunicación de la alineación de la unidad de negocio con el CMI que realizan los directores a su personal.
- La alineación de los objetivos de la actuación individual con el cuadro de mando.

El indicador de la alineación de la organización fue el porcentaje de unidades de negocio que habían terminado con éxito este proceso de alineación.

Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización. Una empresa realizó una encuesta periódica de clima para evaluar la motivación de los empleados para alcanzar los

objetivos del CMI. Un paso previo a la evaluación de la motivación es determinar la concienciación. Algunas organizaciones, especialmente en las primeras fases del proceso de implantación del cuadro de mando, medían el porcentaje de empleados que reconocían y comprendían la nueva visión de la empresa.

Una empresa de bienes de consumo que utilizaba una amplia investigación de mercado para obtener *feedback* sobre sus programas de publicidad, promoción y comercialización, utilizó su experiencia para calibrar las reacciones y la convicción de los empleados frente a esta nueva estrategia. La empresa trató la presentación del Cuadro de Mando Integral como si fuera el lanzamiento de un nuevo producto, y realizó encuestas a los empleados cada seis meses, para estimar la penetración del programa en diferentes partes de la organización. La encuesta clasificó las respuestas de los empleados en cuatro niveles de concienciación:

<b>Nivel de concienciación</b>	<b>Respuesta típica</b>
I. Conciencia de la marca	«He oído hablar de la nueva estrategia y del Cuadro de Mando Integral, pero todavía no me ha afectado.»
II. Cliente	«He empezado a hacer las cosas de un modo diferente, basándome en lo que aprendí del Cuadro de Mando Integral.»
III. Preferencia por la marca	«Las cosas nuevas que estoy probando funcionan. Me doy cuenta de la forma en que me ayudan a mí, a nuestros clientes y a la empresa.»
IV. La lealtad hacia la marca	«Soy un creyente. Estoy convencido de que la nueva estrategia es la forma adecuada de funcionar. Soy un misionero activo, y estoy intentando que haya más gente que se una a nosotros.»

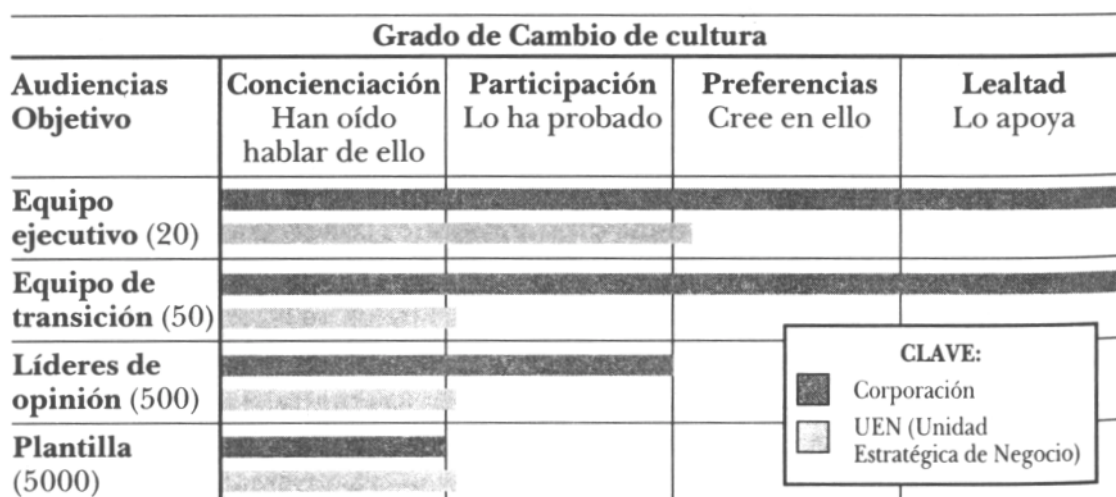
Esta encuesta (ver la figura 6.7) ayudó a los directivos a medir el progreso realizado en ganar concienciación y compromiso con los objetivos y medidas del Cuadro de Mando Integral, a identificar áreas que necesitaban un esfuerzo y atención adicionales.

### *Indicadores de la actuación de equipo*

En la actualidad son muchas las organizaciones que reconocen que satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas exige unos procesos internos excelentes. Los directivos de estas organizaciones con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocios no pueden conseguirse sólo porque los individuos trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos. National Insurance, como parte de esta estrategia de cambio completo para convertirse en una aseguradora especializada en seguros de accidentes y de propiedades, organizó todos sus procesos de trabajo alrededor de equipos. En su perspectiva de crecimiento y formación, National desarrolló seis indicadores de constitución y actuación de equipos.

1. Encuesta interna sobre el tema de los equipos: Encuesta a los empleados para determinar si las unidades de negocio están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras.
2. Nivel de participación en las ganancias: Sigue la pista al grado en que la organización está entrando en relaciones basadas en equipos con otras unidades de negocio, organizaciones o clientes.
3. Números de compromisos integrados. El número de proyectos en los que participó más de una unidad de negocio.
4. Utilización de la pérdida de control: El porcentaje de políticas nuevas escritas en las que se consultó a la unidad de pérdida de control.
5. Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos: La proporción de unidades de negocio que desarrollan sus planes con la ayuda de recursos de apoyo de las centrales.
6. Porcentaje de equipos con incentivos compartidos: El número de equipos cuyos miembros comparten objetivos e incentivos comunes.

Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos.



**Figura 6.7.** Los indicadores de «la campaña de cuota de mente», para comprender la nueva visión/estrategia.

El concepto de equipo puede ampliarse aún más aparejándolo a los planes de participación en los beneficios. La participación en beneficios distribuye recompensas a todos los miembros del equipo cuando el equipo consigue alcanzar un objetivo común. Una organización propuso tres medidas de la actividad de participación en los beneficios:

1. Porcentaje de todos los productos con participación en los beneficios del cliente
2. Porcentaje de proyectos en los que se consiguieron unos beneficios potenciales
3. Porcentaje de proyectos con incentivos de equipo individual vinculados al éxito del proyecto

## INDICADORES QUE FALTAN

A diferencia de algunos de los indicadores concretos desarrollados para las empresas individuales que hemos descrito previamente para las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos, podemos proporcionar muchos menos ejemplos de indicadores concretos para una empresa sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Nos hemos encontrado con que muchas empresas ya tienen unos excelentes puntos de partida en los indicadores de sus objetivos financieros, de cliente, de innovación y de todos los procesos internos; pero cuando

se llega al tema de las medidas concretas sobre la capacitación de los empleados, la disponibilidad de información estratégica y la equiparación de la organización, las empresas prácticamente no han dedicado esfuerzo alguno a medir ni los resultados ni los inductores de estas capacidades. Este vacío es decepcionante, ya que uno de los objetivos más importantes a la hora de adoptar el indicador del cuadro de mando y la estructura de gestión es promocionar el crecimiento de las capacidades de los individuos y de las organizaciones.

Volveremos a tratar el tema de estos indicadores que faltan en el capítulo 10, cuando hablemos de las implicaciones del proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral. Por ahora, tomamos nota de que la ausencia de medidas concretas es una indicación extraordinariamente fiable de que la empresa no está vinculando sus objetivos estratégicos con actividades para recualificar a los empleados, proporcionar información y alinear individuos, equipos y unidades de la organización con la estrategia y objetivos a largo plazo de la empresa. Con frecuencia los que abogan en favor de la formación y recualificación de los empleados, de la delegación de poder en los empleados, de los sistemas de información y de motivar a la plantilla, toman esos programas como fines en sí mismos. Los programas se justifican por ser inherentemente virtuosos, pero no como medios para ayudar a que la organización alcance unos objetivos concretos económicos y de cliente a largo plazo. A estos programas se les ha adjudicado recursos e iniciativas, pero no se les ha hecho, de manera específica y mensurable, responsables de alcanzar objetivos estratégicos. Este vacío conduce a la frustración; la alta dirección se pregunta durante cuánto tiempo se espera que siga realizando grandes inversiones en empleados y sistemas sin disponer de resultados mensurables, mientras que los que abogan en favor de los sistemas de información y los recursos humanos se preguntan por qué sus esfuerzos no se consideran más importantes y estratégicos para la organización.

Creemos que la actual ausencia de unas medidas más explícitas y concretas para la empresa, de los objetivos de formación y crecimiento no es una limitación

inherente o una debilidad de la incorporación de esta perspectiva al Cuadro de Mando Integral. Refleja el progreso limitado que la mayoría de organizaciones han hecho en cuanto a vincular empleados, sistemas de información y la equiparación de la organización con sus objetivos estratégicos. Confiamos que a medida que las empresas vayan implantando procesos de gestión basados en la estructura de indicadores del Cuadro de Mando Integral se irán viendo muchos más ejemplos de medidas creativas para la perspectiva de crecimiento y formación. Además, en el capítulo siguiente demostramos la forma en que el Cuadro de Mando Integral, al proporcionar un mecanismo para explicar las relaciones causales entre los indicadores de las cuatro perspectivas, permite que los indicadores de la perspectiva de crecimiento y formación se vinculen de forma explícita con la consecución de resultados en las otras tres perspectivas del cuadro de mando.

En lugar de ignorar la perspectiva de crecimiento y formación hasta que las empresas desarrollen estas medidas realizadas por encargo, preferimos utilizar las medidas genéricas identificadas en este capítulo -cobertura del trabajo estratégico, disponibilidad de información estratégica, porcentaje de procesos que alcanzan unas metas seleccionadas de mejora y porcentaje de empleados clave alineados con los objetivos estratégicos del CMI-. Estas medidas genéricas sí que identifican los vacíos en las capacidades de la organización, y también sirven de marcas o recordatorios, hasta que los directivos y los empleados puedan desarrollar unos indicadores más concretos y a su medida.

## LOS INDICADORES COMO MARCAS O RECORDATORIOS

Un enfoque adicional, sugerido por Michael Beer, basado en su gestión estratégica de los recursos humanos, es el use de texto cuando los indicadores no estén disponibles o estén infradesarrollados.<sup>2</sup> Supongamos que una organización ha establecido un objetivo para elevar la capacitación de los empleados, a fin de que

---

<sup>2</sup> M. Beer, R. Eisenstat y R. Biggadike, «Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation», in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, ed. B. Moingon y A. Edmonson (Londres: Sage, 1996).



éstos puedan implantar mejor la estrategia. En la actualidad, lo que este objetivo significa exactamente es demasiado dudoso para ser medido con fiabilidad o credibilidad alguna, o a un coste razonable. Pero cada vez que los directivos, puede que trimestralmente, realizan una revisión estratégica de este proceso de desarrollo de los recursos humanos, los directivos clave redactan un memorándum de una o dos páginas, describiendo lo mejor que pueden las acciones llevadas a cabo durante el período más reciente, los resultados alcanzados y el estado actual de las capacidades de recursos humanos de la organización. Este memorándum sustituye indicadores por texto, para que éste sirva de base para un diálogo y un debate activos sobre las iniciativas que se realizan y los resultados que se están obteniendo. Aunque no es lo mismo que una medición, y no es un sustituto a largo plazo para los indicadores, el texto es una marca o recordatorio que sirve a muchos de los mismos objetivos que un sistema formal de medición: provoca la acción en las direcciones deseadas, ya que los directivos clave saben que en cada período de revisión estratégica deben informar sobre los programas y los resultados; proporciona una base tangible para la responsabilidad, revisión, *feedback* y *formación* periódicas; y sirve de señal para recordar la existencia del vacío en los indicadores. La señal recuerda a los ejecutivos la necesidad de seguir cuantificando los objetivos estratégicos y de desarrollar un sistema de medición que proporcione una base más tangible para la comunicación y evaluación de los objetivos de desarrollo de las capacidades de los empleados, los sistemas' de información y las unidades de la organización.

## RESUMEN

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por o tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados -satisfacción, productividad y retención- proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	124
LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS .....	125
INDICADORES CLAVE SOBRE LOS EMPLEADOS .....	128
LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO.....	128
LA MEDICIÓN DE LA RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS .....	129
LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS .....	129
INDUCTORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA UNA SITUACIÓN CONCRETA .....	131
PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANTILLA.....	131
LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	134
MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (EMPOWERMENT) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS .....	136
INDICADORES DE LAS SUGERENCIAS QUE SE HAN HECHO Y SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA.....	136
INDICADORES DE MEJORA.....	137
INDICADORES SOBRE LA COHERENCIA DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DE LA ORGANIZACIÓN .....	140
INDICADORES DE LA ACTUACIÓN DE EQUIPO .....	144
INDICADORES QUE FALTAN .....	145
LOS INDICADORES COMO MARCAS O RECORDATORIOS.....	147
RESUMEN.....	149