

Problemas para la implementación del BSC

¿Por qué el BSC no funciona en mi empresa?

A pesar de que el BSC nace como respuesta a la falta de implementación, medición y seguimiento de la estrategia, estudios recientes de la consultora Brain, muestra un nivel bajo de uso (53%) y satisfacción de la misma (77%). Algunos consideran que se debe a la complejidad de la herramienta, otros a la falta de un buen acompañamiento externo en su implementación y otros en la ausencia de compromiso y entendimiento por parte de la gerencia.

En relación al tema planteado, hemos recibido dos artículos que eventualmente podrían responder a la pregunta planteada. El primero de ellos se refiere a la ausencia de un Gestor responsable del BSC y establece el siguiente argumento: *“Mucho se ha escrito en los últimos catorce años sobre el Balanced Scorecard. Sin embargo, la casi totalidad de los millones de palabras describen el concepto y la estructura de proceso de cascada y la aplicación. Muy poco se ha escrito sobre las funciones y responsabilidades del gestor del Balanced Scorecard”*.

El segundo argumento, se refiere a la falta de incentivos relacionados con los resultados del BSC, su principal argumento es: *“Para la mayoría de la gente, el dinero es un poderoso motivador. Como sencilla prueba dé a alguien dos tareas que requieren igual esfuerzo y permítale decidir qué tarea completar. Dile a esa persona que si ellos completan la tarea “A” se los agradecerá, pero que si completan la tarea “B”, les dará una cantidad de dinero. ¿Cuál tarea piensa usted que la mayoría de las personas elegirán?”*.

Hemos escuchado otras opiniones tales como:

1. Falta de compromiso de la alta gerencia.
2. No se implementan las iniciativas establecidas en el plan de acción.
3. No se cuenta con una persona responsable de la Gestión Estratégica
4. Falta de incentivos ligados a la estrategia.

Pero, cuales son las principales causas para que no funcione el BSC:

1. NO SE REVISA, NI SE VALIDA EL PLAN ESTRATÉGICO.

En ingles es muy utilizada una frase *Garbage In, Garbage Out*, y conocida como GIGO que significa “entra basura, sale basura”.

Y es aplicable al traslado de un Plan Estratégico hacia el *Balanced Scorecard*, si la Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos no están correctamente redactados, o si no reflejan la realidad de la

Organización, por más que se desee operativizar estos elementos hacia un BSC o Tablero de Comando, lo que saldrá seguramente no conformará a la Alta dirección de la Organización y por consiguiente el BSC no funcionara.

2. LA FALTA DE COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA.

Si bien el BSC puede ser elaborado por un consultor o asesor empresarial si la alta gerencia no esta comprometida y no sabe aplicarla, de nada servirá esta herramienta. La Alta gerencia es la responsable de **vender el BSC a toda la organización**. Por eso es importante una combinación de BSC con la ISO 9001, que establece en su capitulo 5 la responsabilidad y compromiso de la Alta Dirección.

3. No se derogan los sistemas de gestión empleados con anterioridad al BSC

Por lo que muchas veces se emplean varios sistemas paralelos y el BSC se convierte en una carga para aquellos que deben introducir la información más que en una herramienta de gestión. Como vimos anteriormente se deben combinar o buscar la compatibilidad de los sistemas de gestión para superar las limitantes pero no entorpecer o confundir los procesos de ambos.

4. Otras de las causas mencionadas: no se implementan las iniciativas establecidas y falta de incentivos ligados a la estrategia, son consecuencia directa de las dos anteriormente mencionadas. Ya sea por la falta de voluntad de los directivos, o por la resistencia de los subordinados.

5. No se cuenta con una persona responsable de la Gestión Estratégica

En su opinión no cree que se deba contar con una persona encargada de la Gestión Estratégica en la organización que no sea el Gerente, Director, o Líder. Cuando se hace esto el líder descarga en esa persona la responsabilidad y disminuye aún más su compromiso. El gestor del BSC se debe encargar de administrar el sistema. Se puede dar una mezcla de funciones entre el líder y este gestor. Tal parece que quien ocupe este puesto debe ser un especialista en todo sobre la organización. Las competencias de este puesto deben estar relacionadas sobre todo con un "traductor", un "comunicador", debe tener un conocimiento general de la organización.

El gestor no se ve como el principal responsable del cambio de la organización, aunque de hecho resulte una persona clave en este aspecto, algo similar al **Gestor en los sistemas de Calidad ISO**, pero coincidimos que no necesariamente debe ser el responsable

absoluto, pues difícilmente se van a apropiar de su BSC, la gran ayuda que hemos visto es que este gestor se convierte en un consultor interno para llevar adelante el éxito del BSC.

Si bien es cierto son varias las causas para que no funcione el BSC, podemos concluir que en los tiempos como los actuales los administradores necesitan conducir sus empresas utilizando diversos indicadores como los que ofrece el BSC.

“En situaciones de tormenta, los instrumentos son el mejor aliado de los pilotos”.

*Algunos fragmentos extraídos de www.grupokaizen.com

Recíbe gratis nuestros artículos registrándote en nuestra web: [clic aquí](#)



Formación y capacitación en: Sistemas de Gestión de calidad (ISO 9001) - Planificación Estratégica Balanced Scorecard (BSC) - Gestión del talento humano - Indicadores no financieros - Evaluación de desempeño feedback 360° - Ventas - Inteligencia Financiera Estrategia del Océano Azul - Comunicación con códigos QR y Web móvil

Consultas: eventos@internacionaleventos.com

www.internacionaleventos.com