

Tablero de Comando Integral

Bibliografía:

Kaplan y Norton: Balanced Scorecard

2022

Gestión del cambio

Causas que lo paralizan

- El responsable ya no está en la organización.
- Falta de seguimiento.
- No hay tiempo para reuniones de gestión.
- Falta capacitación en información.
- Tiempo de maduración insuficiente.



¿Cómo gestionar el cambio?

- **Uso efectivo de herramientas de gestión.**
- **Comunicación fluida a todo el personal.**
- **Motivar la participación.**
- **Transformar grupos reactivos en equipos participativos.**
- **Controles cruzados para validar informac**



Tablero de Comando Integral (Balanced Scorecard)

- Es una herramienta útil para la **gestión** y el control organizacional
- Conjunto de indicadores e **inductores**
- Objetivos en cada **perspectiva**
- Crecimiento **balanceado**.



Tablero de Comando Integral

¿ Cuándo utilizarlo ?

- Capacidad ociosa.
- Baja productividad.
- Escasa o nula comunicación transversal.
- Áreas o sectores compartimentos estancos.
- Recursos humanos y materiales desaprovechados.



Tablero de Comando Integral

¿ Para qué sirve ?

- Ayuda a vencer resistencia al cambio.
- Enfoca en el logro de los objetivos.
- Promueve la comunicación de la estrategia
- Mediciones claves para alinear y motivar conductas
- Útiles para procesos de aprendizaje
- Amplía la visión hacia indicadores no financieros.
- Permite diagnosticar situaciones y tomar decisiones.



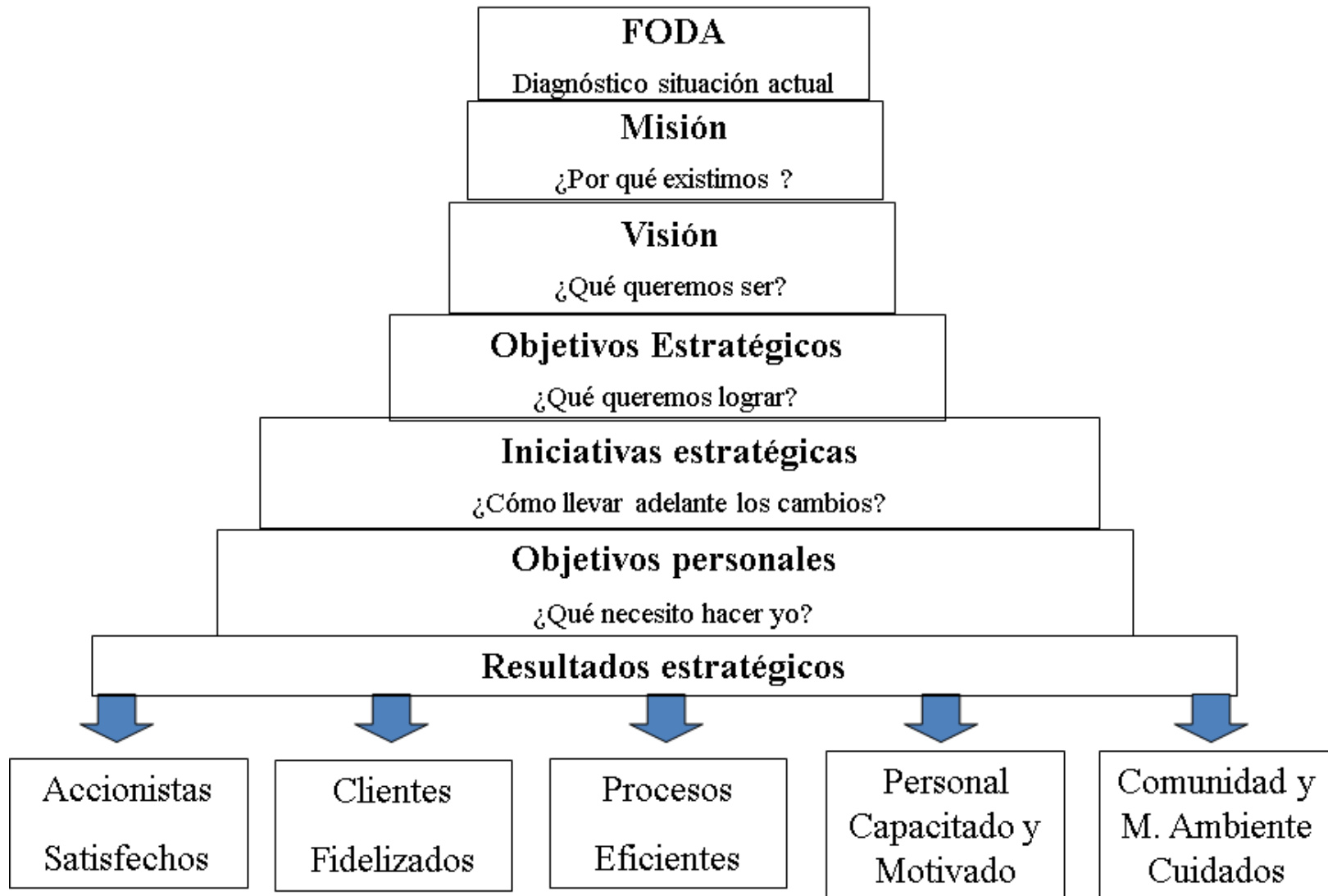
Tablero de Comando Integral

¿ Para qué sirve ?

**No produce el cambio pero instala el debate
para que se produzca**

Tablero de Comando Integral

La Estrategia



Tablero de Comando Integral

Visión- Perspectivas

Financiera

Crecimiento
Económico
Utilidad y
Rentabilidad

Clientes

Líder del mercado
Participación
Satisfacción
del cliente

Procesos Internos

Competitividad
Productividad
Calidad

Aprendizaje

Equipo
Comprometido
y competente

Comunidad

Protección
Conservación
Medio Ambiente

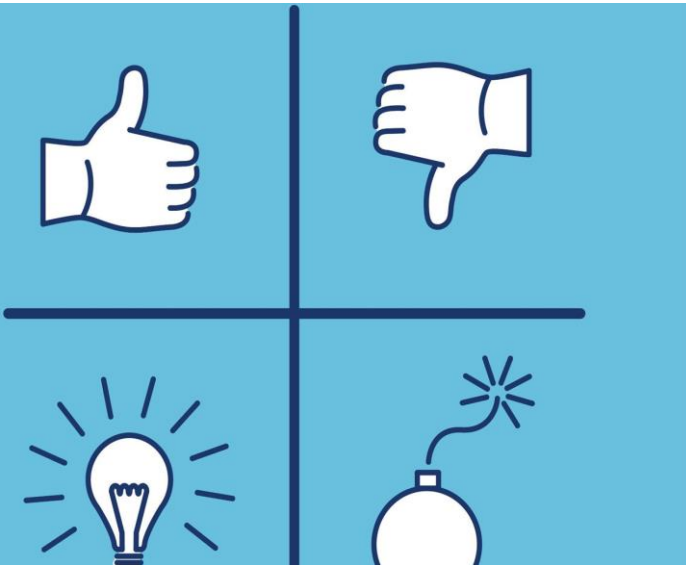
Tablero de Comando Integral

Relaciones Causa - Efecto



Tablero de Comando Integral

Análisis FODA



Es una herramienta analítica que permite hacer un diagnóstico de la organización tanto interno como de su entorno.

- FORTALEZAS
- OPORTUNIDADES
- DEBILIDADES
- AMENAZAS

Tablero de Comando Integral Misión-Visión-Valores



Matriz de Tablero de Comando Integral

- **Perspectivas:** ¿Qué enfoque o dimensión considero?
- **Objetivos:** ¿Qué quiero lograr?
- **Indicadores:** ¿Cómo los mido?
- **Iniciativa Estratégica:** ¿Cómo hago para lograr los objetivos?
- **Inductores:** ¿Cómo facilito el cambio del indicador?
- **Acciones correctivas:** ¿Qué hacer ante un desvío?

Matriz de Tablero de Comando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador K.P.I.	Iniciativa Estratégica	Inductor	Acción Correctiva

Objetivos

Características

- **Sensibles:** Afectan crónicamente a la organización.
- **Específicos:** Pertinentes para cada perspectiva.
- **Medibles:** Para controlar su evolución a través de Indicadores.
- **Alcanzables:** Posibles de conseguir.
- **Relevantes:** Alineados con la visión del negocio.
- **Temporales:** Limitados a un lapso determinado.



Objetivos

¿Cuál elegir?

- Los más fáciles de alcanzar.
- Los de mayor valor agregado.
- Las “piedras en el zapato”



Iniciativas Estratégicas

Características

- **Apalancamiento del Indicador.**
- **Relación costo beneficio adecuada.**
- **Capacidad para implementarla.**
- **Medibles a través de Inductores.**
- **Cambian la Cultura Organizacional**



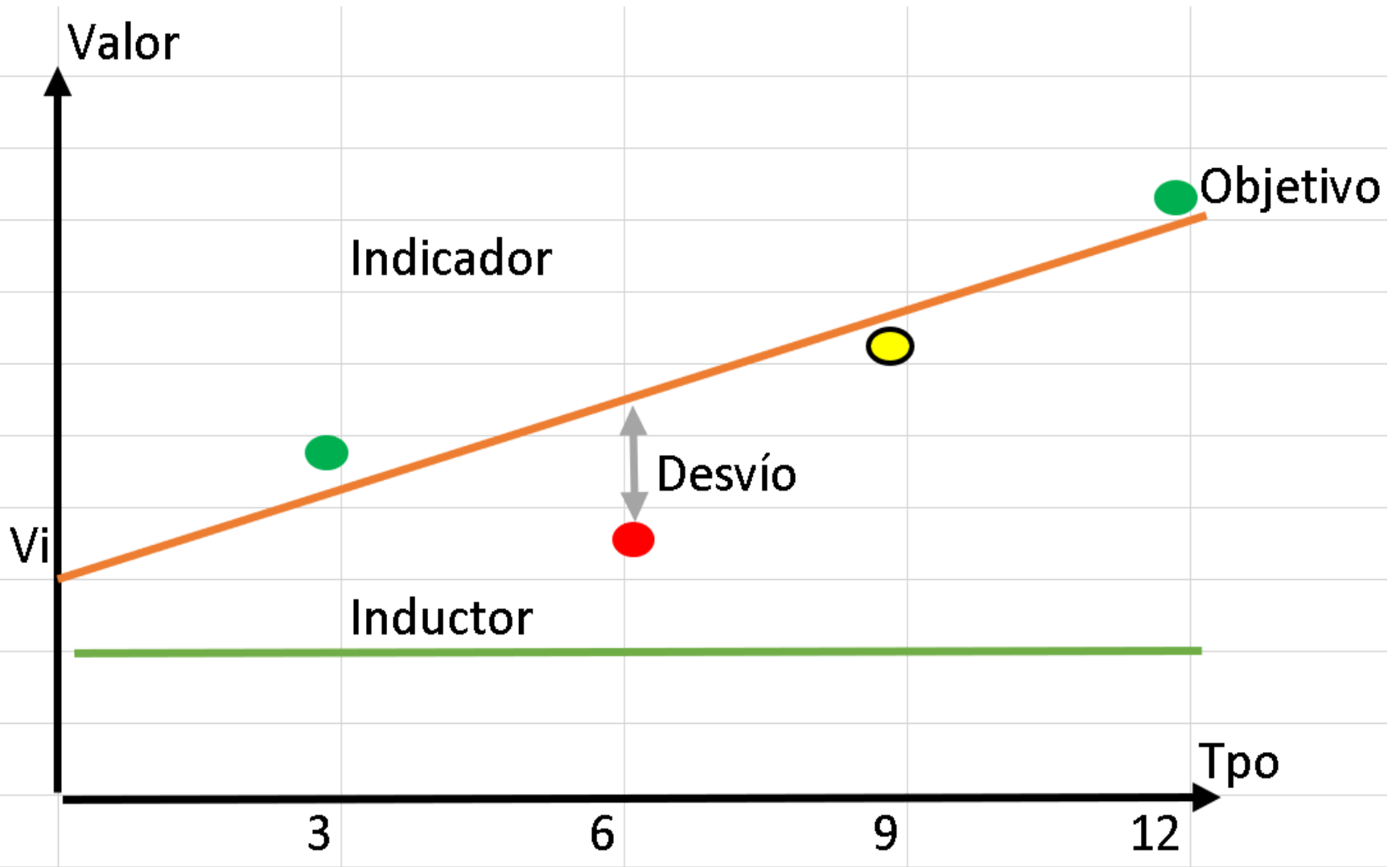
Acciones Correctivas



- Sólo en caso de desvíos.
- Sumamente eficaces.
- Costos elevados.
- Insostenibles en el tiempo.

Ejemplo Matriz Tablero de Comando

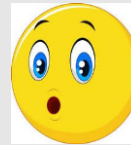
¿Qué enfoque o dimensión considero?	¿Qué quiero lograr?	¿Cómo lo mido?	¿Cómo hago para lograr el objetivo?	¿Cómo facilito el cambio del indicador?	¿Qué hacer en el caso de un desvío?
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDUCTOR	ACCIÓN CORRECTIVA
CLIENTES	Aumentar ventas mensuales un 20% en un año	Ventas mensuales	Publicidad en radio	Minutos de radio mensuales	Promoción fin de semana 2 x1



Seguimiento de Indicadores



Venta mensual



% Insumos Reciclados



**Rotación de
Colaboradores**



Productividad



**Rentabilidad
mensual**

Preguntas

- Por qué el tablero de comando es una herramienta de gestión ?
- Cómo se determina la situación actual de la empresa ?
- Qué elementos relacionados con la estrategia deben definirse para poder plantear objetivos ?
- Qué similitudes y diferencias hay entre un indicador y un inductor ?
- Por qué hay que definir por lo menos un objetivo estratégico para cada perspectiva ?

Preguntas

- Mencione al menos tres ventajas del tablero de comando
- Cuando hay un desvío, hay que replantear la acción estratégica vinculada al objetivo ?
- Mencione diferencias entre acciones estratégicas y acciones correctivas.
- Construya una matriz con un ejemplo aplicado a la Facultad mencionando la perspectiva, el objetivo, acción estratégica, inductor y acción correctiva.