



Universidad del Cema  
Maestría en Dirección de Empresas

Tesis:  
El Balanced Scorecard aplicado al Individuo

Autor: **Ing. Alejandro Quiroga**  
Profesora: **Ing. Alejandra Falco**

**Octubre, 2000**

## Tesis: El Balanced Scorecard aplicado al Individuo

### Indice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>3</b>
1.1. Objetivo .....	3
1.2. ¿Qué es el BSC? .....	3
1.3. ¿Hace falta encontrar un nuevo mecanismo de medición de performance para el individuo?.....	4
1.4. ¿Cuáles son las ventajas del BSC? .....	7
<b>2. Método .....</b>	<b>9</b>
2.1. La misión y la estrategia ya se conocen.....	9
2.2. Análisis de las distintas perspectivas del BSC. Investigación de la bibliografía específica y complementaria. ....	9
2.3. Desarrollo de un paralelismo en la aplicación del BSC a la empresa y al individuo.....	9
2.4. Propuesta de criterios de medición. ....	11
2.5. Desarrollo de la tesis propuesta, con un criterio de aplicabilidad inmediata. ....	11
<b>3. Resultados.....</b>	<b>12</b>
3.1. El individuo es muy parecido a una empresa .....	12
a) Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve. ....	12
b) Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados". ....	13
c) Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado.....	14
d) Aprende de forma continua y así mejora sus resultados. ....	14
3.2. ¿En quién se aplica el BSC?.....	15
3.3. ¿Cómo funciona el BSC?.....	16
a) La perspectiva financiera (satisfacción de necesidades).....	16
b) La perspectiva del cliente.....	18
c) La perspectiva del proceso interno .....	20
d) La perspectiva de formación y crecimiento.....	22
3.4. Construcción del BSC.....	23
i - Proceso de medición y evaluación según el BSC .....	23
ii - Algunos objetivos e indicadores genéricos .....	24



**4. Conclusiones .....27**

**5. Bibliografía .....29**

**6. Anexos a la Tesis.....30**

    Anexo A: Sistema de necesidades de Abraham Maslow..... 30

    Anexo B: ¿Qué motiva al individuo? ..... 33

    Anexo C: Sugerencias de medición en las perspectivas del BSC ..... 39

## **1. Introducción**

El Balanced Scorecard (BSC) ha probado en los últimos años ser una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

### **1.1. Objetivo**

Ahora bien, es claro que el BSC puede hacer todo esto por una empresa. ¿Puede hacer lo mismo por una persona? El objetivo del presente trabajo es aplicar los principios del BSC al individuo, considerado como ente complejo, en su función profesional y social.

El individuo en su esencia es muy parecido a una empresa:

- Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve (muchas veces apoyado en varios objetivos menores)
- Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado
- Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados"
- Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos, escasos o no, los que comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación.
- Aprende continuamente y perfecciona su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo.

A este individuo le hacen falta una misión, una visión, objetivos, estrategia, táctica, medición de performance, mecanismos de innovación y crecimiento. El BSC lo puede ayudar.

### **1.2. ¿Qué es el BSC?**

Según lo exponen Kaplan y Norton "el BSC proporciona a los directivos (de una compañía) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos

complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".<sup>1</sup>

También es prudente tener en claro que el BSC no es una herramienta para diseño de misión o estrategia. El BSC ayuda a traducir la misión y la estrategia en indicadores que puedan proporcionar una medida de performance de las primeras. Facilita la planificación y el establecimiento de objetivos. Permite también comunicar esos objetivos a través de toda la organización, brindando una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

En el caso de aplicar esta herramienta al individuo, se busca obtener la misma funcionalidad que ofrece en el mundo empresarial: el objetivo, como se citó en el párrafo precedente, es "obtener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizarse para alcanzarlos". Cuando el ser humano recibe este tipo de ayuda en los diversos ámbitos en los que se mueve, es de esperar una gran mejora en su performance en general, y sobre todo un mayor control sobre los recursos que involucra en la consecución de sus objetivos. La visión general y a la vez completa que entrega el BSC posibilita una mejor perspectiva en la evaluación del comportamiento de la persona en el desarrollo de sus actividades.

### **1.3. ¿Hace falta encontrar un nuevo mecanismo de medición de performance para el individuo?**

La materia del crecimiento personal del individuo ha sido tratada hasta el momento desde muchas perspectivas diferentes. Han habido por supuesto aproximaciones desde la psicología, psiquiatría y otros puntos de vista similares; también existieron aportes de gran valor provenientes de fuentes autodidactas. Asimismo, la escuela del management hizo sus contribuciones, aunque casi siempre desde el punto de vista del papel del individuo en la empresa.

---

<sup>1</sup> Kaplan, Norton, 1998, página 14.

Sin embargo, en los últimos años es posible encontrar en la literatura específica un clima generalizado de retorno a considerar a la persona como el sujeto fundamental dentro de las organizaciones. Y esa persona no se mueve únicamente en el ámbito laboral; tiene otros intereses y obligaciones. No hay dudas acerca de que una falencia en uno de los ámbitos en los que se mueve el individuo repercute inmediatamente en los otros aspectos de su vida. Aún cuando parece que huelga comentar este hecho, son pocas las organizaciones que hoy en día ponen esta clase de atención en sus empleados. Y la pregunta que salta a la vista es ¿cómo habría de hacerlo la compañía que quisiera hacerlo? Hasta ahora la tarea ha quedado en manos del olvidado departamento de recursos humanos y de aquellos líderes dentro de la organización que tienen la suficiente visión como para percatarse de esta necesidad en sus subordinados; y más allá de darse cuenta, tienen la habilidad para hacer algo al respecto.

A modo de ejemplo de esta interesante tendencia, es inevitable citar la contribución de Stephen Covey, que perteneció durante gran parte de su carrera al género de autores de "temas de administración", y que hace unos años se ha distanciado un poco del rol empresarial de la persona, enfocándose más en sus roles alternativos, personal, familiar y social en general.

Uno de los motivos para el desarrollo del presente trabajo es entregar a la empresa una herramienta proveniente de su esfera de control, que pueda ser aplicada por cada empleado en forma autónoma o con asistencia y supervisión del personal de recursos humanos, utilizando los mismos principios básicos que la definieron originalmente para su aplicación a la organización. De este modo la empresa está en condiciones de entregar una ayuda concreta para el crecimiento social y profesional del individuo, en forma paralela pero independiente de su desempeño en la compañía.

¿Es correcto endilgar la responsabilidad del crecimiento social, familiar y personal del individuo a la empresa que lo contrata para realizar una tarea profesional acotada? Este planteo podría reformularse del siguiente modo: Una compañía requiere del individuo la realización de una determinada tarea a cambio de la cual le entrega un pago acordado. Fuera de la eficiencia con que se observe dicho contrato, ¿en qué forma conviene o deja de convenir a la empresa la eficiencia con la que el individuo se desempeñe en sus otros ámbitos?

Esta pregunta ha sido respondida en gran cantidad de ocasiones y de muy diversas maneras. Douglas McGregor, profesor de Administración del MIT (Massachusetts Institute of Technology), argumenta que la mayor parte del pensamiento administrativo se forjó para satisfacer las necesidades de una sociedad feudal. Sin embargo, el mundo ha cambiado, y apareció la necesidad de nuevos modos de pensar para obtener una mejor efectividad.

En su exposición se enfrentan la teoría X y la Y. Según la teoría X, el marco tradicional para el pensamiento administrativo se basa en el siguiente conjunto de suposiciones acerca de la naturaleza y la conducta de los seres humanos:

- Los seres humanos promedio sienten una aversión innata hacia el trabajo y lo evitarán siempre que puedan.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas deben estar coaccionadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigos para lograr que dediquen un esfuerzo adecuado al alcance de los objetivos de una organización.
- Los seres humanos promedio prefieren seguir la dirección de otros, desean evitar responsabilidades y tener seguridad laboral, por encima de todo.

Aunque es raro que se enuncien de manera tan abierta, los principios administrativos actuales y en general el manejo del personal, están claramente vinculados con premisas como las de la teoría X.

La Teoría Y tiene sus raíces en los conocimientos más recientes sobre la conducta de las personas y se basa en el conjunto de suposiciones que sigue:

- Dedicar esfuerzos físicos y mentales al trabajo es tan natural como jugar o reposar.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios disponibles para lograr que se dediquen esfuerzos al alcance de objetivos de las organizaciones. Los seres humanos se autocontrolan en función del logro de objetivos de cuya conveniencia están convencidos.
- La entrega a los objetivos depende de las recompensas que se asocian a su alcance. Las recompensas más importantes son las que satisfacen necesidades de autorrespeto y mejoramiento personal.

- En las condiciones apropiadas, tanto laborales como psico-sociales, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar sino también a buscar las responsabilidades.
- La capacidad de dar muestras de una cantidad relativamente alta de imaginación, ingenio y creatividad para la resolución de los problemas de organización lejos de ser escasa, es muy común en general.

Según las premisas de la teoría Y, a la empresa le conviene integrar las necesidades de sus empleados con los objetivos de su departamento o área corporativa.

Un gerente industrial trata con adultos que pueden aprender a autodirigirse y autocontrolarse. La tarea del administrador consiste en hacerles descubrir objetivos que se conformen tanto a los requisitos de la organización como a sus propias metas personales. Aparte de esto, su tarea consiste en ayudarles a alcanzar esos objetivos, actuando como maestro, asesor, colega y, raras veces, como jefe autoritario.

Por último, más allá de la conveniencia para la organización en prestar atención a este tema, está la necesidad del individuo de utilizar estos conocimientos en su propio beneficio. Peter Druker se encarga de señalar que entre las habilidades que debe tener un ejecutivo eficiente, la conducción de colaboradores es menos importante que la conducción de uno mismo. Esto implica saber sobre sí mismo cómo uno debe aprender, cómo ubicarse, cómo hacerse cargo de su propio entorno y de su propia carrera, y cómo lograr ser productivo.

#### **1.4. ¿Cuáles son las ventajas del BSC?**

El BSC llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una realimentación que permita su ajuste permanente. El BSC asiste a la empresa del siguiente modo:

- *Aclara y traduce la misión y la estrategia.*

El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de clientes (ingresos, cash flow, crecimiento de mercado, segmento de clientes foco, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e

indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

- *Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia*

El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la estrategia de la unidad de negocios. Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación a priori de la estrategia de la unidad de negocios.

- *Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo*

Los objetivos para los indicadores del BSC son establecidos hacia el futuro en un período de mediano a largo plazo. Deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- ✓ Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- ✓ Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

- *Mejora la realimentación y la actualización estratégica.*

El BSC facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia. Por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de la gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro. El BSC ayuda a evaluar cómo se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

Cuando el BSC está bien construido, es un buen representante de la teoría del negocio. En ese caso, es conveniente que el BSC incluya entre sus indicadores varias relaciones de causa - efecto, con estimaciones de los tiempos de respuesta. Estas medidas serán un estimador de correcta aplicación de la estrategia de la empresa.

## **2. Método**

La metodología de trabajo propuesta está compuesta de los pasos detallados a continuación. Estos pasos, según se verá, tienen como objeto llegar a establecer un paralelismo entre la empresa y el individuo en sus diversas perspectivas y así facilitar que una herramienta originalmente diseñada para la primera, pueda ser aplicada al segundo con leves modificaciones.

### **2.1. La misión y la estrategia ya se conocen**

En este trabajo se darán por sentados algunos temas que, aún siendo de importancia fundamental para la aplicación del BSC, escapan al alcance de la presente tesis. Particularmente, se asumirá que el problema de diseño de la misión y la estrategia en el individuo (sin duda un paso de fundamental importancia) ha sido resuelto a priori. Esto es un punto de partida necesario para la aplicación del BSC como herramienta para la medición del comportamiento de la persona en cuanto al cumplimiento de su estrategia y misión.

### **2.2. Análisis de las distintas perspectivas del BSC. Investigación de la bibliografía específica y complementaria.**

Este análisis está enfocado a encontrar variaciones en las aplicaciones del BSC, buscando eventuales similitudes con el tema de la presente tesis. A partir de la información encontrada, será posible diagramar el siguiente paso de la metodología, la propuesta de un paralelismo entre el uso acostumbrado del BSC y su nueva aplicación al individuo.

### **2.3. Desarrollo de un paralelismo en la aplicación del BSC a la empresa y al individuo.**

Se expone la similitud entre ambos entes, y se busca encontrar una aplicación en el individuo de los mismos principios que ya poseen probada validez para la empresa. El desarrollo de este segmento constituye el verdadero cuerpo del trabajo.

El modelo de cuatro perspectivas propuesto por Kaplan y Norton sugiere que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continua de performance de actuación de la empresa. Siguiendo un

paralelismo entre la empresa y el individuo, se sugiere la aplicación de esa estructura a cuatro perspectivas del individuo, que han sido seleccionadas por su equivalencia con las originales.

- **Perspectiva Financiera:** Relacionada con los objetivos principales de la empresa. Se propone aplicar esta perspectiva a los objetivos principales del individuo asociados a la satisfacción de necesidades.
- **Perspectiva del Cliente:** Además de su objetivo principal financiero, la empresa está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación financiera. Se sugiere que el individuo encaja en esta definición, entrega valor a varios grupos de interés (sus clientes), los que a su vez le retribuyen un valor que da sentido al intercambio social y profesional. Esta retribución puede ser la satisfacción de la necesidad de seguridad (por medio del salario del empleado) en su ámbito laboral, o la satisfacción de la necesidad de pertenencia (por ejemplo a un grupo de amigos o a un club) en su ámbito social.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Se refiere a los procesos relacionados con su actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos (p.ej. tiempo), responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Para crecer y alcanzar sus objetivos cada vez más ambiciosos la empresa debe monitorear permanentemente esta perspectiva. El concepto es igualmente válido cuando es aplicado al individuo.

De esta forma, el primer paso es plantear la similitud entre el individuo y la empresa. El tema se expone en el ítem 3.1.

A continuación, en el ítem 3.2 se introduce el concepto de aplicación del BSC a cada unidad de negocios de la empresa. De forma similar se sugiere que los ambientes en los que se mueve el individuo cumplen con las condiciones necesarias para ser considerados como unidades de negocios desde el punto de vista del BSC.

Una vez repasados los temas introductorios, se aplica de lleno al individuo el concepto de las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton para la empresa. Este concepto está desarrollado en el ítem 3.3.

En todo momento se conserva la terminología propuesta originalmente por Kaplan y Norton para la aplicación del BSC a las empresas. Aún cuando se expone que la Perspectiva Financiera en el individuo no se refiere a la obtención de dinero, se ha preferido conservar el adjetivo "Financiera" para simplificar la introducción de nuevos conceptos y mantener la claridad del paralelismo en la exposición.

#### **2.4. Propuesta de criterios de medición.**

En el ítem 3.4 se expone en forma breve el proceso de construcción del BSC. También se sugieren algunos objetivos genéricos y sus indicadores. La idea de esta sección es introducir conceptos de importancia en cuanto a la estructura del BSC; los índices utilizados en el BSC aplicado a la empresa son adaptados según la idea de la presente tesis.

Por otra parte, una vez que se demuestra, aún en forma genérica, la existencia de objetivos e indicadores que son aplicables individuo bajo el criterio de medición sugerido, se reafirma la validez del mecanismo propuesto.

#### **2.5. Desarrollo de la tesis propuesta, con un criterio de aplicabilidad inmediata.**

La eventual viabilidad de la presente propuesta transforma al BSC en una herramienta de gran utilidad en la autogestión diaria del individuo. Determinar un método para su utilización con valor agregado real, es el principal objetivo del trabajo.

### **3. Resultados**

El resultado del trabajo se expone mediante la aplicación de un paralelismo entre la empresa y el individuo. El esquema utilizado permite aplicar los conceptos que ya fueron definidos para la utilización del BSC en corporaciones (con sus unidades de negocios) a una persona común, en sus distintos aspectos "productivos": en sus funciones profesionales, sociales, familiares y personales.

#### **3.1. El individuo es muy parecido a una empresa**

*a) Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve.*

Este objetivo (muchas veces apoyado en varios objetivos menores) debería estar descrito y sustentado en una declaración de misión que explique la razón de su actuación.

¿Cuál es el objetivo de una empresa? En última instancia, la razón de ser de una organización con fines de lucro es hacer dinero para sus accionistas. Se puede argumentar desde varios puntos de vista otros motivos para su existencia, como el servir a la sociedad, ser una fuente de trabajo para sus empleados o contribuir a la generación de tecnología que mejore el estándar de vida de sus clientes. Sin embargo, en última instancia, para realizar cualquiera de estas tareas es necesaria una inversión económica. Quien realiza esta inversión, el capitalista, no suele hacerlo por principios filantrópicos, cosa que sin duda también sucede, pero se trata de la excepción a la regla.

Existe otro tipo de organizaciones, llamadas sin fines de lucro, asociaciones civiles o religiosas y también el Estado, todos ellos con fines distintos al lucro. Para este otro tipo de organizaciones el fin último puede ser descrito con independencia de los factores financieros, o quizás sólo apoyados en la idea de una mera eficiencia económica. Así, el fin último del Estado es proveer seguridad, salud y educación; para una organización ecologista, su objetivo es la conservación del medio ambiente y las especies vivas. Ambos utilizan dinero para funcionar, pero sólo lo miden en función de sus procesos internos; para ellos se trata de un recurso escaso del que deben hacer un buen uso.

¿Cuál es el objetivo principal del individuo? Existen varios aportes y vías de aproximación para la respuesta a esta pregunta, sin embargo está ampliamente aceptada la respuesta originalmente propuesta por Abraham Maslow: el principal objetivo del individuo es la satisfacción de sus necesidades. Respecto de la teoría de necesidades, se ha incluido en el presente trabajo dos anexos que amplían el tema desde el punto de vista de dos autores, Maslow y Maccoby.

***b) Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados".***

En el ítem siguiente (c) se propone que el individuo ofrece determinados productos conocimiento, compañía, amistad, diversión, etc.. La propuesta es definir como "mercados" los ámbitos de interacción del individuo, aquellos en los que el individuo entrega los productos mencionados y a la vez satisface sus necesidades, cumpliendo así con su objetivo principal.

Estos "mercados" son, simplifcadamente:

- Profesional o laboral
- Social
- Familiar
- Personal

En cada uno de ellos, los "clientes" varían, siendo para cada uno las personas o instituciones que reciben el producto entregado por el individuo en cada caso; estos clientes a su vez le retribuyen al individuo un valor que da sentido al intercambio social y profesional. Es interesante observar que uno de los mercados propuestos es el personal, en donde se intenta abarcar aquellas actividades del individuo tendientes a su propia satisfacción, como es el caso algunas actividades de esparcimiento o deportivas, que no requieren la intervención de otras personas o instituciones. Quizás la aplicación más correcta de este concepto de "mercado personal" es la capacitación, dado que el valor entregado por el individuo (generación de conocimientos) redunda a priori en su propio beneficio, ya que le agrega habilidades, capacidades y conocimientos que luego puede aplicar en otras actividades.

**c) *Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado.***

La persona realiza una labor productiva desde el punto de vista económico en su actuación laboral, ya sea trabajando en forma autónoma o para una compañía que lo contrata. En este ambiente su producto principal es su trabajo, aunque entrega otros productos secundarios, que como se detalla a continuación pueden ser coincidentes con los que ofrece en otros ámbitos de actuación.

Es claro que el ser humano ofrece en forma completa mucho más que su mano de obra, ofrece conocimiento, compañía, amistad, diversión, afecto y muchas otras cosas que varían según su ambiente, pero que están definidas en forma genérica para todas las personas en los ambientes que fueron detallados en el ítem precedente.

**Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos:** Esos recursos, escasos o no, comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación. ¿Cuáles son los recursos que utiliza el individuo en su entrega de valor? El principal recurso de que dispone, es escaso y renovable: su tiempo. No dispone más que de 24 horas por día, y es su deber organizarlas de forma de poder entregar valor en los cuatro mercados en los que se mueve. Si utiliza más tiempo en uno de los mercados, le queda menos recurso disponible para los restantes tres. También debe decidir la aplicación de otros recursos, como el dinero o inclusive su conocimiento. En todos los casos, la eficiencia con la que disponga de esos recursos está relacionada con sus mecanismos de procesos internos. Como se verá, es una de las perspectivas cubiertas por el BSC.

**d) *Aprende de forma continua y así mejora sus resultados.***

Las empresas invierten en forma permanente para mejorar sus procesos y entrenan a sus empleados con la intención de reducir costos y maximizar calidad. Del mismo modo es posible afirmar que el individuo puede aprender continuamente y perfeccionar su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo. Una forma de provocar este crecimiento continuo en el individuo es brindarle un mecanismo de seguimiento de sus indicadores

pasados y presentes, de modo de alentarlos a alcanzar determinadas medidas para dichos indicadores en el futuro.

### 3.2. ¿En quién se aplica el BSC?

Los BSC son definidos para las unidades de negocios. "Una unidad estratégica de negocios ideal para la aplicación del BSC conduce sus actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de unidad de negocios tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida".<sup>2</sup>

"Una vez que se ha diseñado un BSC para una unidad de negocios, se convierte en la base de los BSC para los departamentos y unidades funcionales dentro de esa unidad de negocios. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y BSC de la unidad de negocio".<sup>3</sup> A su vez, los BSC de las distintas unidades de negocios son consistentes con los de la empresa a la cual pertenecen. Así el BSC se desliza en cascada desde la organización principal hasta sus centros de responsabilidad menores, logrando que todos trabajen de manera coherente hacia la consecución de los objetivos corporativos.

"Para saber si una unidad funcional de negocios debería tener un BSC, esa unidad debería tener una misión, estrategia, clientes y procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si posee esos elementos, es un candidato válido para el BSC".<sup>4</sup>

En el caso del individuo, es conveniente considerar los cuatro ámbitos de actuación que fueron enumerados anteriormente (profesional, social, familiar y personal) como cuatro unidades de negocios independientes. De acuerdo con las condiciones expuestas en el párrafo precedente esto es correcto ya que cada una de las unidades de negocios poseen su misión y objetivos independientes, sus propios clientes y productos diferentes.

---

<sup>2</sup> Kaplan, Norton, 1998, página 50.

Una cadena de valor como la referida en la cita en cuestión es un proceso consistente de varias etapas que agregan sucesivamente valor a un producto o servicio en particular; el término valor se refiere a determinadas características que significan, en ese producto particular, un elemento diferenciador positivo desde el punto de vista del cliente al cual está dirigido.

<sup>3</sup> Kaplan, Norton, 1998, página 50.

Conforme a lo expuesto, en este trabajo se propone el diseño de cuatro BSC para el individuo, uno para cada unidad de negocios. Los cuatro BSC siempre estarán relacionados con una misión, objetivos y estrategia genéricos considerados para la persona completa, como si se tratara de la organización corporativa que involucra distintas unidades de negocios.

### 3.3. ¿Cómo funciona el BSC?

El BSC entrega un conjunto de indicadores de actuación, enmarcados de forma coherente y traduciendo correctamente la misión y la estrategia de la empresa. Es cada vez más común que las empresas adopten declaraciones de misión para comunicar sus valores y creencias hacia adentro y afuera de la compañía. Muchas de estas declaraciones son inspiradoras, pero no son suficientes para ordenar el accionar de todos los integrantes de la empresa en una dirección concreta.

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación - crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores hacia esos resultados. El conjunto de indicadores e inductores del BSC, cuando está construido correctamente demuestra un propósito claro dirigido hacia una estrategia integrada en sus cuatro perspectivas.

#### a) *La perspectiva financiera (satisfacción de necesidades)*

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Están directamente relacionadas con la cruda realidad de la empresa, su objetivo fundamental: hacer dinero para sus accionistas. De este modo, los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean

---

<sup>4</sup> Kaplan, Norton, 1998, página 51.

nuestros accionistas? Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generación de cash flow, entre otros.

Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido. El BSC utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del BSC deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Es esta vinculación con los objetivos financieros la que reconoce que el objetivo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores.

Ahora, vertiendo estos conceptos al ser humano, conviene plantear abiertamente el paralelismo entre el individuo y la empresa. En este caso, ante la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?, se suscita la siguiente cuestión: ¿Quién es el accionista, en el caso del individuo? El accionista es quien realiza la inversión del capital necesario para la operación del proceso productivo. El capital es la misma persona, con sus habilidades físicas, conocimientos, sentimientos y acceso a recursos (como el tiempo, un recurso intransferible); por lo tanto, el accionista es el mismo individuo.

Así como la operación de la empresa tiene como fin la consecución del beneficio óptimo para sus accionistas, el beneficio financiero, del mismo modo el individuo debe procurar el máximo beneficio para sí mismo: la satisfacción de sus necesidades. En cada mercado, las necesidades que busca satisfacer son diferentes, y también dependen de otros factores como la edad del individuo, su nivel socioeconómico, su status social, etc..

Es conveniente mencionar en este punto, aún en forma genérica algunas de las necesidades para las cuales la persona exige satisfacción. Para cada "mercado" se ha incluido un conjunto de necesidades que de manera escueta describen diversas escalas o niveles dentro de una estructura como la que describe Abraham Maslow en su teoría del Sistema Piramidal de Necesidades. Este tema se amplía posteriormente en los Anexos A y B.

<b>Perspectiva Financiera:</b>  Necesidades que deben ser satisfechas en cada ámbito de actuación del individuo (unidad de negocios).	<b>Ambito Profesional</b>	<b>Ambito Social</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dinero</li><li>▪ Seguridad</li><li>▪ Pertenencia</li><li>▪ Ego-status</li><li>▪ Autorrealización</li><li>▪ Información</li><li>▪ Dignidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pertenencia</li><li>▪ Afiliación</li><li>▪ Aceptación</li><li>▪ Ego-status</li><li>▪ Autoexpresión</li><li>▪ Contención</li><li>▪ Diversión</li><li>▪ Dignidad</li></ul>
	<b>Ambito Familiar</b>	<b>Ambito Personal</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seguridad</li><li>▪ Aceptación</li><li>▪ Pertenencia</li><li>▪ Contención</li><li>▪ Dignidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Confort</li><li>▪ Aceptación</li><li>▪ Ego-status</li><li>▪ Autorrealización</li><li>▪ Autoexpresión</li><li>▪ Diversión</li><li>▪ Dignidad</li></ul>

No se propuso unidades de medida para las necesidades listadas en la tabla precedente, dado que la evaluación de esas medidas depende sustancialmente de muy variadas circunstancias de la vida del individuo. Estas medidas deben diagramarse para la aplicación de cada caso en particular.

Se incluye una tabla con algunos objetivos e indicadores para cada una de las cuatro perspectivas en el ítem 3.4.ii.

#### ***b) La perspectiva del cliente***

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en dichos segmentos. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en

los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes. Los inductores representan los factores que son críticos para que los clientes se incorporen a la cartera o sigan siendo fieles al proveedor. Por ejemplo, los clientes pueden valorar plazos de entrega cortos o simplemente puntuales, o también productos de excelente calidad o servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades de manera permanente.

Los gerentes de las unidades de negocios deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC. La identificación de propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

¿Quiénes son los clientes del individuo? De acuerdo a lo que se expuso hasta el momento, el cliente de la persona es simplemente su prójimo, aquél que tiene cerca y con quien se relaciona en cada uno de los segmentos mencionados previamente. Para cada "unidad de negocios" existe un grupo de personas o instituciones que constituyen el prójimo, con la clara excepción de la cuarta unidad de negocios, en la cual el prójimo es el mismo individuo.

El valor percibido por los clientes es distinto para cada una de estas unidades de negocios. Evidentemente cada grupo de clientes posee distintas expectativas y exigencias respecto de lo que el individuo está en obligación o aún en condiciones de entregar. Si se trata del padre de familia, el resto de los integrantes de dicha familia espera por ejemplo el sustento del grupo familiar, así como el modelo de ser humano masculino a imitar. Si es el caso de un gerente de empresa en la perspectiva profesional, su unidad de negocios (desde el punto de vista del individuo) espera de él un rol de liderazgo y quizás de pertenencia a un grupo con una misión en común.

<i>Unidad de Negocios</i>	<i>Clientes</i>
<i>Profesional o laboral</i>	Empresa Empleador Compañeros de trabajo Subordinados Proveedores y clientes, internos o externos
<i>Social</i>	Amigos Círculos de incumbencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clubes sociales</li> <li>▪ Deportes</li> <li>▪ Culto, religión</li> <li>▪ Vecindario</li> </ul> Participación política Responsabilidades sociales Contactos frecuentes, médico, abogado, etc. Contactos casuales, taxista
<i>Familiar</i>	Cónyuge Hijos Nietos Padres Hermanos Parientes
<i>Personal</i>	Uno mismo

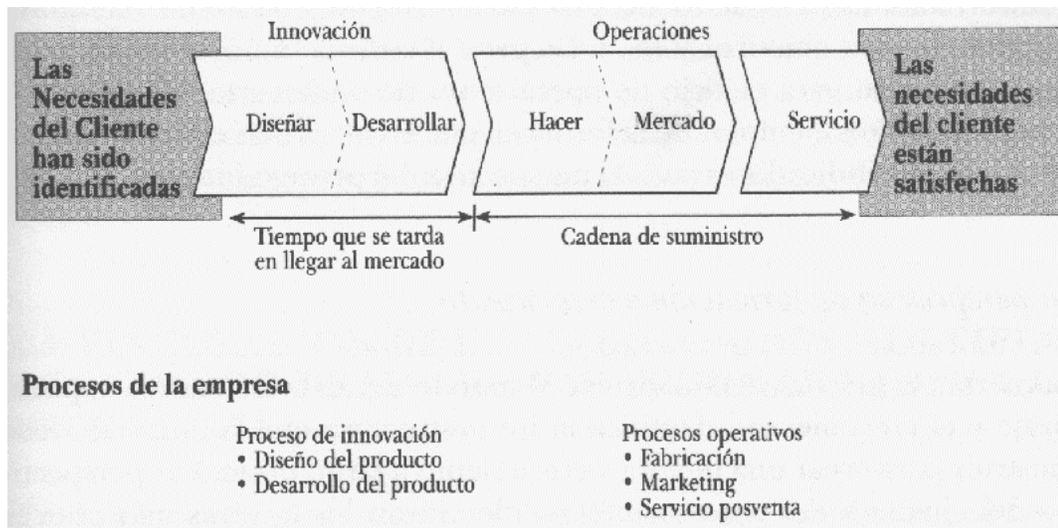
**c) La perspectiva del proceso interno**

Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y, como fuera aclarado con anterioridad, deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

La unidad de negocios posee una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

- Innovación: identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades.

- Procesos operativos: producción y entrega de los productos y servicios a los clientes existentes.
- Servicio de posventa: soporte y mantenimiento que añaden valor luego de la venta.



**Figura 1.** La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.<sup>5</sup>

Desde el punto de vista del individuo, los procesos internos están íntimamente relacionados con la eficiencia con que lleva a cabo sus tareas cotidianas en cada ámbito de participación. Esta perspectiva se orienta, entre otros, a los siguientes aspectos:

- Orientación a resultados
- Anticipación y adaptación frente al cambio
- Capacidad de innovación
- Energía interna, voluntad

Estas medidas genéricas deben estar acompañadas de otras más específicas relacionadas un poco más directamente con la misión del individuo en cada unidad de negocios.

<sup>5</sup> Kaplan, Norton, 1998, página 110.

**d) *La perspectiva de formación y crecimiento***

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que las empresas están inmersas.

Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos".<sup>6</sup>

De manera similar a la definición de medidas genéricas y particulares realizada en las perspectivas anteriores, en esta etapa se deben detallar los aspectos que serán medidos durante la implementación del BSC en cada unidad de negocios. Sin embargo, existen tres aspectos fundamentales que es conveniente contemplar. Ellos son:

- El hábito de formación permanente. El individuo no debe dejar de incorporar de manera continua nuevas habilidades que redunden en mejoras de los procesos que desarrolla en sus ámbitos de incumbencia.
- El compromiso. Es medible por el grado de disposición que manifiesta, las responsabilidades que asume y su inclinación al autodesarrollo.
- La motivación. Este concepto está directamente relacionado con lo expuesto previamente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene una importancia tan severa que debe recibir una atención especial; por este motivo se agregaron dos anexos al trabajo, presentando el tema desde los puntos de vista de Abraham Maslow y Michael Maccoby.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Kaplan, Norton, 1998, página 140.

<sup>7</sup> Ver Anexos A y B.

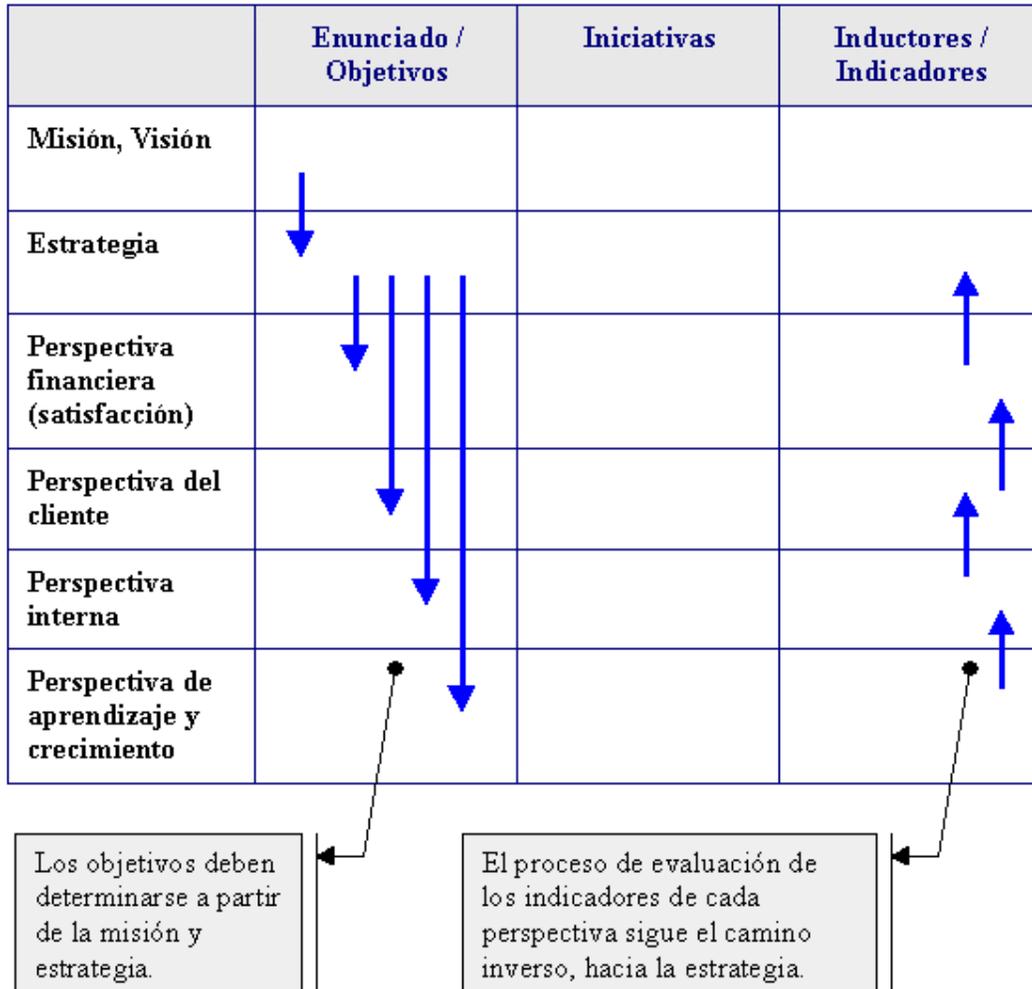
### 3.4. Construcción del BSC

El BSC entrega un conjunto de indicadores de actuación, que son establecidos a partir de objetivos, y a su vez derivados de la estrategia y la misión que eligió el individuo. A continuación se detallan los pasos a seguir, incluyendo aquellos que son anteriores a la construcción del BSC. La lista que sigue debe ser considerada dentro de una unidad organizativa; puede ser el individuo considerado en forma completa (como una corporación) o sus ámbitos de incumbencia (unidades de negocios).

#### i - Proceso de medición y evaluación según el BSC

- 1°. Determinación de la misión y visión (si corresponden a la unidad de negocios, deberán ser coincidentes con la misión y visión global; lo mismo sucede con los ítems que siguen).
- 2°. Diseño de la estrategia global.
- 3°. Definición de objetivos estratégicos concretos (dentro de cada perspectiva de la unidad de negocios: finanzas -satisfacción-, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
- 4°. Sugerencia de iniciativas estratégicas, que impulsan acciones en pos de los objetivos definidos en el punto anterior.
- 5°. Determinación de inductores de actuación (indicadores de causa), relacionados con los objetivos y las iniciativas definidos anteriormente, y que pueden pertenecer a distintas perspectivas. Es común que se considere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como el principal inductor de modificaciones hacia el futuro, a través de procesos internos, luego cliente y por último los indicadores de la perspectiva de finanzas -satisfacción-.
- 6°. Determinación de indicadores de resultados (indicadores de efecto), ídem punto anterior.
- 7°. Evaluación en el tiempo de la evolución de los inductores e indicadores, con el consiguiente ajuste de actuación o rediseño de estrategia y objetivos (cierre del lazo de mejora continua).

**Esquema de construcción del BSC:**



**ii - Algunos objetivos e indicadores genéricos**

Es posible definir algunos indicadores genéricos, que pueden ser aplicados en forma relativamente independiente de la misión y la estrategia y que pueden ser seleccionados en función de cada objetivo. Estos indicadores evalúan el comportamiento global del individuo desde las cuatro perspectivas mencionadas y pueden ser aplicados, con algunas variaciones, a sus cuatro unidades de negocios.

La siguiente tabla fue diagramada en forma general, adaptada a partir del modelo de competencias de Telefónica.<sup>8</sup> Se ha incluido un listado más completo de objetivos, indicadores y sus correspondientes medidas en el Anexo C.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Financiera</b> (satisfacción de necesidades)	<b>Confort</b>  Sensación de comodidad en el hogar y el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptación al ambiente social-laboral.</li> <li>▪ Condiciones de salubridad laboral.</li> <li>▪ Satisfacción con el sitio de residencia.</li> </ul>
<b>Financiera</b> (satisfacción de necesidades)	<b>Pertenencia</b>  Participación en grupos sociales de interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación con los valores del grupo.</li> <li>▪ Integración en las actividades del grupo.</li> </ul>
<b>Financiera</b> (satisfacción de necesidades)	<b>Seguridad</b>  Sensación de estabilidad laboral y económica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de la labor a realizar.</li> <li>▪ Satisfacción en la remuneración percibida.</li> <li>▪ Perspectivas de crecimiento profesional.</li> </ul>
<b>Financiera</b> (satisfacción de necesidades)	<b>Diversión</b>  Gozar de una adecuada proporción de tiempo dedicado al ocio, diversión y esparcimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adecuado tiempo de vacaciones.</li> <li>▪ Duración justa de la jornada laboral.</li> <li>▪ Participación en actividades grupales de esparcimiento.</li> </ul>
<b>Cliente</b>	<b>Orientación al Cliente</b>  Conocer y satisfacer las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de las necesidades del cliente.</li> <li>▪ Atención al cliente.</li> <li>▪ Satisfacción al cliente.</li> </ul>
<b>Cliente</b>	<b>Satisfacción del Cliente</b>  Eficiencia en la solución de las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiencia en tiempo.</li> <li>▪ Eficiencia en calidad.</li> <li>▪ Eficiencia en valor.</li> </ul>

<sup>8</sup> Departamento de RRHH de Telefónica, 1998, páginas 3 a 12.

<b>Procesos Internos</b>	<b>Orientación a resultados</b> Gestionar eficazmente los recursos atendiendo al cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia de la gestión de tiempos y medios.</li> <li>▪ Orientación a objetivos.</li> <li>▪ Resolución de problemas.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<b>Anticipación al Cambio</b> Mostrar disposición a aceptar y promover cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidad y adaptabilidad.</li> <li>▪ Gestión del cambio continuo.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<b>Relaciones interpersonales</b> Colaborar en forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ámbitos de cooperación.</li> <li>▪ Participación en objetivos comunes.</li> <li>▪ Habilidad social.</li> <li>▪ Rol de grupo.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<b>Innovación</b> Aportar ideas y soluciones en forma creativa y permanente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos.</li> <li>▪ Gestión de la innovación.</li> <li>▪ Creatividad en la búsqueda de soluciones.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b> <b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Compromiso</b> Demostrar una buena disposición y asumir responsabilidades en forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Autodesarrollo.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b> <b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Energía</b> Actuar con seguridad y tenacidad, mostrando tolerancia al estrés y a la frustración en situaciones de tensión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenacidad.</li> <li>▪ Control emocional.</li> </ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Comunicación</b> Saber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmisión de información.</li> <li>▪ Influencia.</li> <li>▪ Habilidades comunicativas.</li> </ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Liderazgo</b> Tener habilidad para influir, motivar y dirigir a las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones.</li> <li>▪ Organización y coordinación.</li> <li>▪ Delegación.</li> </ul>

#### 4. Conclusiones

El Balanced Scorecard (BSC) ha probado ser una útil herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

Dado que el individuo en su esencia es muy parecido a una empresa...

- Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve (muchas veces apoyado en varios objetivos menores)
- Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado
- Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados"
- Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos, escasos o no, los que comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación.
- Aprende continuamente y perfecciona su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo.

...se propuso establecer un paralelismo entre la aplicación del BSC a la empresa y al individuo. Se expuso la similitud entre ambos entes, y se encontró una aplicación en el individuo de los mismos principios que ya poseen probada validez para la empresa.

El modelo de cuatro perspectivas propuesto por Kaplan y Norton sugiere que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continua de performance de actuación de la empresa. Siguiendo el paralelismo propuesto entre la empresa y el individuo, se realizó la aplicación de esa estructura a cuatro perspectivas del individuo, que fueron seleccionadas por su equivalencia con las propuestas originalmente por Kaplan y Norton.

- **Perspectiva Financiera:** Se aplicó esta perspectiva a los objetivos principales del individuo asociados a la satisfacción de necesidades.
- **Perspectiva del Cliente:** Esta perspectiva fue referida a los diversos ámbitos de incumbencia del individuo: profesional, social, familiar e individual. Dichos ámbitos fueron relacionados en forma directa con el concepto de unidades de negocios, permitiendo así la aplicación del BSC a cada uno de ellos.

- **Perspectiva de Procesos Internos:** Esta perspectiva, al igual que en el caso de la empresa, se aplicó a los procesos que el individuo necesita mejorar en forma permanente para cumplir con su misión de forma eficiente.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** El individuo debe aprender y crecer de forma continua y la mejor forma de seguir este proceso es mediante un monitoreo permanente de indicadores elegidos a tal fin.

Se sugirió que los ambientes en los que se mueve el individuo cumplen con las condiciones necesarias para ser considerados como unidades de negocios desde el punto de vista del BSC. Se aplicó exitosamente al individuo el concepto de las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton para la empresa.

Se listaron algunos objetivos genéricos y sus indicadores con la intención de demostrar la validez del mecanismo propuesto, aún en forma genérica. De todos modos quedó establecido que cada aplicación del mecanismo propuesto a casos particulares exige la determinación ex-profeso de los objetivos, indicadores y medidas a ser utilizados. Esto no difiere en ninguna medida de las condiciones de aplicación del BSC a las empresas.

Se concluye que la propuesta de transformar al BSC en una herramienta en la autogestión diaria del individuo tiene validez y aplicabilidad. Esta adaptación del BSC permite tener una visión más completa del individuo en sus distintos ámbitos de participación, y evaluar su performance en dichos ámbitos. Asimismo, dado que sólo es posible gerenciar aquello que se mide, se presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento en las perspectivas medidas, acordes con una estrategia que contemple todos los aspectos del individuo en forma englobada.

## 5. Bibliografía

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó la siguiente bibliografía:

- [1]. Kaplan, Robert S., Norton, David P. “El Cuadro de Mando Integral”  
Editorial Gestión 2000, 1998
- [2]. McGregor, Douglas. "El lado humano de las organizaciones"  
Editorial McGraw-Hill, Edición 1994
- [3]. Maccoby, Michael. “Why Work?: Motivating the New Workforce”  
2da Edición, Editorial River Press, 1995
- [4]. Departamento de RRHH de Telefónica. “Modelo de Competencias”  
Edición interna, Telefónica de Argentina S.A., 1998

## **6. Anexos a la Tesis**

### **Anexo A: Sistema de necesidades de Abraham Maslow**

Cuando se hace referencia a un conjunto de necesidades, es automático referirse a los satisfactores de dichas necesidades. De este modo, cuando se comenta la necesidad del individuo de sentir un mínimo de confort, se hace referencia a la posibilidad de gozar de tiempo libre o buenas condiciones de trabajo como satisfactores de esa necesidad. Se presentan esos satisfactores como factores de motivación para el individuo, puesto que lo alientan a realizar un esfuerzo determinado en orden a conseguir la satisfacción que proporcionan.

#### Sistema de necesidades tipo A: Básico

Este sistema de necesidades refleja el interés de las personas por el confort, las condiciones de trabajo agradables, por evitar la tensión y lograr apoyos medioambientales. Existe una preocupación por las compensaciones monetarias básicas, en la medida que éstas son utilizadas para lograr un mínimo de confort y poseer cosas materiales básicas para asuntos individuales o familiares.

Bajo este sistema de necesidades se presume que el primer interés de la persona es tener un sustento mínimo para comida y salud, un mínimo de confort y en lo posible evitar la fatiga. Fuentes de satisfacción comunes son mejores condiciones de trabajo, más tiempo libre, prolongar los momentos de esparcimiento social, hacer deporte en grupo y brindar o recibir apoyos de afecto o relación social.

#### Sistema de necesidades tipo B: Orden y seguridad

Este sistema de necesidades refleja el interés de las personas por la seguridad y el conocimiento de lo que pasará en el futuro. Esta es una necesidad por tener un orden establecido de manera tal que el ambiente que rodea a la persona sea seguro y no esté sujeto a cambios drásticos. Además, hay una preocupación por las circunstancias adicionales de naturaleza protectora, tales como el grupo social de su entorno, un trabajo estable, la protección médica, las condiciones a futuro, la jubilación entre otras. También revisten una gran importancia en este segmento los factores relacionados con

la seguridad de los integrantes de la familia inmediata, hijos, cónyuge y padres ancianos.

Las personas que prestan atención primordialmente a este sistema de necesidades son aquellas que valoran en primer lugar el grupo social como un ambiente protector contra agentes externos, el trabajo como una defensa contra las privaciones y las pérdidas de satisfacciones de elementos básicos como la alimentación, vivienda y salud (confort físico básico).

#### Sistema de necesidades tipo C: Pertenencia y afiliación

Este sistema de necesidades refleja el interés de las personas por las relaciones sociales y su preocupación por ser miembros aceptados del grupo social al que pertenecen, su ambiente de trabajo o su familia.

Cuando este grupo de necesidades recibe la mayor atención, es probable el individuo valore cualquier ámbito de relación (grupo social, religioso o de trabajo) como una oportunidad por encontrar y establecer relaciones interpersonales cálidas y armónicas.

#### Sistema de necesidades tipo D: Ego-status

Este sistema de necesidades refleja el interés de las personas por lograr un status especial en su grupo social, profesional o familiar. Por lo tanto, refleja un deseo de ser reconocido y tener oportunidades para demostrar sus capacidades especiales. La satisfacción de estas necesidades tiende al fortalecimiento del ego del individuo.

Este sistema de necesidades está relacionado de cerca con la naturaleza del trabajo y las relaciones que desarrolla el individuo en su ambiente laboral. También influyen notablemente los grupos sociales y religiosos a los que pertenece en su vida adulta y el grupo familiar durante la infancia.

#### Sistema de necesidades tipo E: Autorrealización y autoexpresión

Este sistema de necesidades refleja el interés del ser humano por probar su propio potencial, e involucra una preocupación por tener oportunidades que signifiquen un reto al conocimiento, la habilidad y la creatividad.

Bajo este sistema de necesidades, la naturaleza de la fuente de satisfacción de las necesidades es particularmente crítica, ya que debe permitir autocontrol, autosupervisión, libertad de expresión y oportunidades para experimentar.

Jerarquía clásica de  
necesidades  
de acuerdo con Maslow



Figura 2. Jerarquía de necesidades según Maslow.

## **Anexo B: ¿Qué motiva al individuo?**

En este anexo se introduce el concepto de impulsos de valor que fue definido por primera vez por Michael Maccoby. Este tema sirve para completar el concepto de escala de necesidades de Maslow que fuera descrito en el anexo precedente, presentando una perspectiva diferente sobre el mismo tema; a pesar de ser un punto de vista distinto es útil su consideración en la satisfacción de necesidades del individuo.

### Los impulsos de valor

Los impulsos de valor le permiten al individuo actuar instintivamente de maneras que son comunes a los miembros de una cultura y que facilitan las relaciones sociales.

A medida que las personas crecen, desarrollan impulsos de valor que lo protegen y preparan para vivir en sociedad. Pocas personas hacen el esfuerzo de definir y modelar sus valores, inclusive la mayoría no cuestiona los que provienen de la familia, la escuela y el trabajo.

Maccoby postula ocho categorías de impulsos de valor: supervivencia, afinidad, placer, información, maestría, juego, dignidad y significado.

A pesar de que no hay ninguno necesariamente superior a otro, en ocasiones uno puede predominar sobre los otros; el valor de supervivencia usualmente prevalece sobre los demás, pero existen ocasiones en las que una persona puede arriesgarse a morir para defender su dignidad o arriesgar la vida por el placer de ganar una carrera automovilística.

El concepto de impulsos de valor combina el término "impulso" que sugiere fuerzas y energías, que pueden ser conscientes o inconscientes, con "valor", que tiene connotaciones culturales. Los impulsos de valor están íntimamente relacionados con las necesidades. A continuación se sugiere una relación simple entre los primeros y las segundas.



<b>Valor</b>	<b>Necesidad</b>
Supervivencia, placer.	Comer, beber, sexo
Afinidad.	Dependencia, protección, amor
Maestría, dignidad.	Logro, gloria, fama.

### Los ocho impulsos de valor

#### **1. Supervivencia**

- Sustento.
- Nutrición.
- Medio ambiente en el que se pueda vivir.
- Ritmos saludables de descanso y actividad.
- Alivio del estrés y mantenimiento de la salud.
- Huida del peligro.
- Autodefensa.
- Defensa del grupo propio.

En una sociedad rica, la supervivencia no es una preocupación dominante. Se enfoca a mantener la salud mediante la dieta, el ejercicio y el alivio del estrés.

El organismo, sin embargo, se moviliza rápidamente por las amenazas reales e imaginarias a la supervivencia. La gente reacciona ante la amenaza a su seguridad con el mismo torrente de adrenalina que afectaba a los hombres neolíticos la inminencia del ataque de animales salvajes.

Cuando se activa el impulso de supervivencia, emociones de huir o luchar e imágenes catastróficas dominan el pensamiento y la conducta. La crisis produce adrenalina que primero activa pero eventualmente paraliza el cuerpo. Un buen manejo de esa situación puede consistir en limitar las ansiedades de supervivencia presentando una visión esperanzada y dirigiendo a las personas para que actúen enfocando las metas comunes.

#### **2. Afinidad**

- Apego.
- Interés.

- Protección.
- Reconocimiento.
- Comunicación.
- Sociabilidad.
- Comunidad.

Desde la infancia el ser humano busca ser comprendido y estar acompañado. Los impulsos de interés, protección y reconocimiento entran invariablemente en conflicto con otros impulsos más individualistas de autonomía, maestría, juego, dignidad. La resolución de este conflicto depende no solamente de cada individuo sino también de la cultura.

A medida que el individuo se socializa, busca a otros que compartan sus valores y objetivos para evitar el aislamiento.

El desarrollo del impulso de afinidad requiere capacidad para cuestionar la autoridad y para romper las cadenas de la dependencia. Muchos de los individuos que pertenecen a distintas organizaciones fracasan en adquirir sentido de independencia y proyectan hacia los líderes sentimientos que los impulsan a complacerlos. El interés solícito y la asistencia son formas de conducta que manifiestan una afinidad madura.

### **3. Placer**

- Comodidad.
- Sexo.
- Comida sabrosa y bebida.
- Ejercicio y descanso.
- Novedad.
- Diversión.
- Belleza.

El placer y el dolor son la primera forma de aprendizaje del infante, e influye para siempre en todos los impulsos de valor.

Se desarrolla estéticamente (buen gusto, amor a la belleza y la armonía), éticamente (placer de cumplir las reglas) y creativamente (aprender, innovar, diseñar, hacer el

trabajo artesanal). Sin embargo, el impulso de placer se transforma fácilmente en necesidades adictivas que minan los valores productivos.

#### **4. Información**

- Estimulación sensorial.
- Instrucciones, pistas, señales, signos, realimentación.
- Conocimiento.
- Comprensión.

Es el impulso hacia la estimulación sensorial, los mensajes (instrucciones, pistas, señales, signos), la realimentación, el conocimiento, la comprensión.

Todas las personas buscan realimentación útil, información que les diga cómo lo están haciendo, cómo son evaluados. Esta información también les indica la forma en que deben actuar para adaptarse o cómo deben prevenirse de los peligros o planear correctamente para el futuro.

Pero la necesidad de saber tiene otra cara: la adicción a la información como experiencia predigerida, una rápida comida cognitiva. Los miembros de la nueva generación (acostumbrados a la información instantánea de la TV y la computadora) necesitan disciplina para filtrar y editar la información útil, y más allá de esto, para desarrollar un interés más profundo y una mayor comprensión del mundo y de sí mismos.

#### **5. Maestría, Superioridad**

- Aptitud.
- Control.
- Posesión.
- Autonomía.
- Logro.
- Poder

Es el impulso hacia la aptitud, el control, la posesión, la autonomía, el logro, el poder. La maestría no está dirigida simplemente hacia el mundo externo, sino también hacia el yo.

El conocimiento experto y la artesanía son expresiones maduras de maestría y superioridad; las personas se ven motivadas por los desafíos que exigen, pero no exceden sus habilidades.

Cuando el impulso de maestría se frustra en un ámbito social, se lo ejerce en cualquier otra parte o se pervierte. El corolario del aforismo de Lord Acton -"el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente"- es igualmente cierto en el sentido de que la impotencia pervierte.

## **6. Juego**

- Exploración.
- Fantasía.
- Aventura.
- Competición.
- Experimentación.
- Creatividad.
- Innovación.

Es el impulso hacia la exploración, la fantasía, la aventura, la competencia, la experimentación, la creatividad, la innovación. Hay un matiz de diferencia con el impulso anterior. Mientras que la superioridad es necesaria para enfrentarse con el mundo y para complacer a la autoridad, el juego puro pertenece al reino de la libertad.

Cuando se reprime el impulso de juego, no desaparece sino que puede surgir como malicia. O subyace como fantasía, escape hacia las creaciones enlatadas de los medios de comunicación o hacia un mundo interior y aislado, y como consecuencia, la personalidad se empobrece.

## **7. Dignidad**

- Respeto.
- Autoestima.
- Gloria.
- Integridad.

Es el impulso que tiende a obtener respeto, autoestima, gloria, integridad.

El impulso de dignidad parece frágil y fácilmente aplastable, pero esta percepción es engañosa. En los adultos, las presiones para sobrevivir o adaptarse a una tarea pueden hacer que soporten la humillación. Pero a pesar de que se lo pueda frustrar, el impulso de dignidad no se extingue sino que adopta otra forma. Con frecuencia se pervierte como fantasía, venganza y odio. Esta ira congelada de las personas que sojuzgadas puede explotar con violencia destructiva. Gran parte de la destructividad humana es el resultado de frustrar el impulso de dignidad.

## 8. Significado

- Universal.
- Cultural.
- Individual.

Es el impulso de integrar los demás impulsos y dar sentido a toda situación infundiéndole valor, buscando razones, hallando esperanza en la trascendencia, a veces religiosa. Eventualmente, todas las demás necesidades son moldeadas por el impulso de significado; es un impulso estratégico. Sin significado que brinde esperanza no hay motivación.

**Los significados universales:** se fundan en experiencias humanas compartidas (el sol como fuente de luz y vida);

**Los significados dados culturalmente:** están incrustados en el lenguaje y el folclore de una cultura determinada (en los países tropicales el sol es destructor, lo que no ocurre en Escandinavia);

**Los significados privados:** las experiencias privadas determinan, por ejemplo, que uno crea que los perros son cálidos y fieles o peligrosos.

Los tres tipos de significado se forman en la niñez pero cambian con el desarrollo. El significado se ha convertido en un problema en nuestra sociedad debido al debilitamiento de la religión tradicional, de los lazos familiares y del sentido de pertenencia a una nación.

### Anexo C: Sugerencias de medición en las perspectivas del BSC

El modelo de indicadores descripto a continuación fue diagramado en forma acorde a la propuesta de Kaplan y Norton<sup>9</sup> en cuanto a la medición de ítems relativamente difíciles de calibrar en escalas numéricas. Se sugiere para cada ítem un grupo de cinco respuestas de las cuales en el momento de realizar la medición se debe seleccionar una, y luego evaluar la evolución como un salto a la siguiente categoría del ítem correspondiente. Este esquema de mediciones fue adaptado a partir del modelo de competencias de Telefónica.<sup>10</sup>

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<b>Orientación a resultados</b>  Gestionar eficazmente los recursos atendiendo al cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.	Eficacia de la gestión de tiempos y medios.	1. No cumple con los plazos especificados 2. Cumple medianamente con los plazos si no ocurren imprevistos. 3. Fija planes para cumplir con las fechas previstas. 4. Gestiona tiempos y medios para minimizar imprevistos. 5. Optimiza tiempos y medios a fin de mejorar su productividad.
	Orientación a objetivos.	1. Necesita supervisión permanente, no se orienta a objetivos. 2. Trabaja con supervisión para alcanzar sus objetivos. 3. Emprende acciones sin supervisión para alcanzar sus objetivos, enfrentándose a los obstáculos que se le plantean. 4. Fija objetivos alineados con la estrategia sin necesidad de apoyo y realiza su seguimiento. 5. Lidera a sus colaboradores al trabajo por objetivos y utiliza métodos eficaces de control y seguimiento.
	Resolución de problemas.	1. No enfrenta los problemas sin apoyo. 2. Identifica los problemas básicos y propone soluciones. 3. Resuelve con eficacia problemas comunes

<sup>9</sup> Kaplan, Norton, 1998, página 155.

<sup>10</sup> Departamento de RRHH de Telefónica, 1998, páginas 3 a 12.

		<p>propios de su área.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Resuelve con eficacia problemas complejos que impactan en otras áreas.</li> <li>5. Anticipa soluciones e implementa acciones para resolver problemas futuros.</li> </ol>
	Orientación a indicadores de la estrategia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No ha escuchado hablar acerca de los indicadores de la estrategia.</li> <li>2. Ha escuchado hablar de los indicadores, pero no los está utilizando.</li> <li>3. Conoce y utiliza los indicadores clave de algunas áreas.</li> <li>4. Actúa teniendo en cuenta los objetivos estratégicos globales.</li> <li>5. Fomenta proyectos y estrategias buscando sinergia en todas las áreas.</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<p><b>Orientación a visión y valores</b></p> <p>Tener una perspectiva global con visión de futuro, que le permita adquirir y diseñar acciones de mejora para asegurar una mejora permanente.</p>	Conocimiento del entorno.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No identifica claramente su actividad</li> <li>2. Se centra a menudo en su ámbito concreto de actividad.</li> <li>3. Posee un buen conocimiento de su área de interés.</li> <li>4. Analiza y evalúa nuevas oportunidades del entorno.</li> <li>5. Anticipa, con perspectiva global, las tendencias a las que está expuesto a mediano y/o largo plazo.</li> </ol>
	Planificación y gestión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se mueve conforme a urgencias.</li> <li>2. Satisface las exigencias de la operativa diaria.</li> <li>3. Plantea acciones de mejora a corto plazo.</li> <li>4. Diseña planes de acción para aprovechar oportunidades a mediano plazo.</li> <li>5. Promueve acciones para mejorar o sostener el crecimiento a largo plazo.</li> </ol>
	Identificación con sus valores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No conoce sus valores rectores.</li> <li>2. Conoce sus valores, pero no los observa.</li> <li>3. Incorpora algunos valores principales en su actividad.</li> <li>4. Actúa integrando los valores con sus objetivos.</li> <li>5. Impulsa la identificación de los objetivos con valores en todas sus áreas de incumbencia.</li> </ol>

Objetivo	Indicador / Inductor	Medidas
<p><b>Orientación al Cliente</b></p> <p>Conocer y satisfacer las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades.</p>	<p>Identificación de las necesidades del cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No le importa satisfacer al cliente.</li> <li>2. Actúa a partir de pedidos de los clientes.</li> <li>3. Identifica necesidades del cliente.</li> <li>4. Se anticipa a las necesidades del cliente.</li> <li>5. Crea necesidades en el cliente.</li> </ol>
	<p>Atención al cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La relación con el cliente es casual.</li> <li>2. Establece relaciones correctas con el cliente.</li> <li>3. Ofrece disponibilidad de tiempo en su relación con el cliente.</li> <li>4. Establece compromisos personales con el cliente.</li> <li>5. Crea vínculos de fidelización y gana clientes.</li> </ol>
	<p>Satisfacción al cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No le preocupa la satisfacción del cliente.</li> <li>2. Ofrece algunas respuestas forzadas ante demandas del cliente.</li> <li>3. Cumple con la mayoría de los requerimientos del cliente y da respuesta a los problemas que le plantea.</li> <li>4. Mejora el servicio al cliente, aportándole soluciones a medida.</li> <li>5. Logra que el cliente reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.</li> </ol>
Objetivo	Indicador / Inductor	Medidas
<p><b>Compromiso</b></p> <p>Demostrar una buena disposición y asumir responsabilidades que tengan como consecuencia el aumento de la calidad y de la productividad.</p>	<p>Disposición.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene una buena disposición permanente hacia sus obligaciones.</li> <li>2. Tiene buena disposición para realizar la mayoría de las tareas ordinarias.</li> <li>3. Participa activamente en distintos proyectos y actividades.</li> <li>4. Busca activamente retos exigentes.</li> <li>5. Desarrolla y realiza proyectos de alto nivel y con alta involucración personal.</li> </ol>
	<p>Responsabilidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No asume todas sus responsabilidades.</li> <li>2. Satisface las responsabilidades mínimas en su rol.</li> <li>3. Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades exigidas.</li> <li>4. Asume nuevas responsabilidades con el fin</li> </ol>

		de mejorar los resultados. 5. Asume responsabilidades por encima de lo exigido.
	Autodesarrollo.	1. No le interesa el autodesarrollo. 2. Lleva a cabo acciones de autodesarrollo cuando se lo requiere. 3. Manifiesta algunas acciones de autodesarrollo voluntarias. 4. Sus acciones de autodesarrollo suelen exceder lo requerido por su rol actual. 5. Sus acciones de autodesarrollo son permanentes y su impacto alcanza e incluso puede exceder su ámbito de responsabilidad.
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<b>Anticipación al Cambio</b>  Mostrar disposición a aceptar y promover cambios en los procedimientos, los procesos, las tecnologías, la responsabilidad o la asignación de actividades.	Flexibilidad y adaptabilidad.	1. Se resiste al cambio. 2. No se adapta fácilmente al cambio, pero es receptivo. 3. Coopera en la revisión de planes y prioridades. 4. Adapta su comportamiento a nuevos procedimientos o sistemas. 5. Se adapta con facilidad y eficiencia a situaciones nuevas y de incertidumbre.
	Gestión del cambio	1. No facilita el cambio en su entorno 2. Realiza cambios graduales ante requerimientos del entorno. 3. Recoge datos e indicadores que ayuden al cambio y colabora en su implementación. 4. Prevé y planifica necesidades de cambio y lo facilita. 5. Impulsa y lidera los cambios.
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>  Colaborar en forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas.	Ámbitos de cooperación.	1. Comúnmente no coopera con quienes lo rodean. 2. Cooperar con sus pares cuando es necesario. 3. Participa de forma activa en las actividades de su equipo. 4. Se involucra en las actividades de otros

		<p>grupos de personas.</p> <p>5. Promueve la colaboración entre organizaciones y equipos multidisciplinarios.</p>
	Participación en objetivos comunes.	<p>1. Únicamente se mueve en función de objetivos propios.</p> <p>2. Se preocupa por conocer los objetivos de su equipo.</p> <p>3. Contribuye a fijar objetivos comunes.</p> <p>4. Contribuye a la consecución de objetivos comunes.</p> <p>5. Llega a la consecución de acuerdos y alcanza el máximo rendimiento en objetivos comunes.</p>
	Habilidad social.	<p>1. Prefiere moverse solo o le cuesta participar del equipo.</p> <p>2. Se relaciona correctamente en su equipo.</p> <p>3. Se integra en las relaciones sociales de su área.</p> <p>4. Fomenta la interacción entre distintos grupos.</p> <p>5. Promueve y mantiene relaciones en todos los entornos.</p>
	Rol de grupo.	<p>1. No se integra a las actividades del grupo.</p> <p>2. Realiza las tareas que le son asignadas dentro del grupo.</p> <p>3. Colabora en las actividades de su grupo, compartiendo la información y el conocimiento que considera de relevancia.</p> <p>4. Toma iniciativas que favorecen el progreso del grupo.</p> <p>5. Adopta el papel de líder dentro del grupo y crea espíritu de equipo entre las áreas de responsabilidad.</p>
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<p><b>Innovación</b></p> <p>Aportar nuevas ideas o soluciones, que permitan desarrollar nuevos procesos o métodos para la mejora de procedimientos y resultados.</p>	Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos.	<p>1. Es guiado en sus procedimientos por otras personas.</p> <p>2. Utiliza las formas habituales y estándares de proceder.</p> <p>3. Aporta soluciones alternativas para enfocar los procedimientos desde otros puntos de vista.</p> <p>4. Genera e implementa procedimientos innovadores.</p>

		<p>innovadores.</p> <p>5. Los procesos que lidera son tomados como referencia en su grupo de incumbencia.</p>
	Gestión de la innovación.	<p>1. Actúa en entornos bien definidos y bajo supervisión directa.</p> <p>2. Sugiere ocasionalmente innovaciones en su gestión</p> <p>3. Introduce habitualmente componentes innovadores en su gestión.</p> <p>4. Pone en marcha procesos innovadores en su gestión sin necesidad de supervisión.</p> <p>5. Lidera procesos novedosos, incluso en entornos poco definidos.</p>
	Creatividad en la búsqueda de soluciones.	<p>1. Necesita supervisión en la aplicación de soluciones.</p> <p>2. Aplica sin supervisión soluciones existentes o establecidas.</p> <p>3. Aporta ideas y soluciones novedosas.</p> <p>4. Genera e implementa ideas nuevas para la resolución de los problemas.</p> <p>5. Desarrolla y aplica ideas brillantes y originales, incluso en situaciones de emergencia.</p>
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<p><b>Comunicación</b></p> <p>Saber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.</p>	Transmisión de información.	<p>1. Usualmente conserva la información y no la comparte.</p> <p>2. Transmite la información cuando se le requiere.</p> <p>3. Transmite con regularidad la información pertinente.</p> <p>4. Busca y transmite información relevante para la gestión de su equipo, y facilita la información del entorno.</p> <p>5. Se preocupa por crear sistemas que favorezcan la transmisión de información de su entorno.</p>
	Influencia.	<p>1. No le interesa aportar sugerencias a su equipo.</p> <p>2. Se preocupa de que sus aportaciones sean escuchadas en su equipo.</p> <p>3. Logra que sus aportes sean incorporados al trabajo de su equipo.</p> <p>4. Convince con sus ideas y aportes dentro y</p>

		<p>fuera de su ámbito de influencia.</p> <p>5. Tiene capacidad de influencia y negociación interna y externa a su equipo, incluso en niveles superiores.</p>
	Habilidades comunicativas.	<p>1. No acostumbra a comunicarse con claridad.</p> <p>2. Transmite ideas de manera concisa en entornos conocidos.</p> <p>3. Se comunica con eficacia en entornos habituales.</p> <p>4. Escoge y utiliza efectivamente los medios de comunicación adecuados según el ámbito en el que se mueve.</p> <p>5. Comunica con efectividad en cualquier ámbito, incluso en aquellos a los que no pertenece.</p>
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Tener habilidad para influir, motivar y dirigir a las personas, promoviendo la actuación y desarrollo de sus colaboradores.</p>	Toma de decisiones.	<p>1. Normalmente no toma decisiones.</p> <p>2. Sus decisiones responden a requerimientos de su superior inmediato.</p> <p>3. Toma decisiones relacionadas con su ámbito de actividad de forma autónoma.</p> <p>4. Toma decisiones ponderando el riesgo de las mismas y asumiendo las consecuencias.</p> <p>5. Toma decisiones de forma rápida y eficaz, incluso en situaciones difíciles.</p>
	Organización y coordinación.	<p>1. Puede seguir procedimientos cuando son indicados con claridad.</p> <p>2. Define los procedimientos básicos a seguir y colabora normalmente con sus compañeros.</p> <p>3. Organiza las acciones a emprender y coordina a su equipo para conseguir resultados.</p> <p>4. Aplica modelos organizativos eficaces y colabora con otras áreas para conseguir objetivos comunes.</p> <p>5. Impulsa modelos de organización y fomenta la coordinación con otras áreas para conseguir objetivos corporativos.</p>
	Delegación y empowerment.	<p>1. No tiene una buena gestión de su equipo de colaboradores.</p> <p>2. Asigna tareas de rutina a sus colaboradores.</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Demuestra confianza en sus colaboradores y brinda reconocimiento a los logros.</li> <li>4. Facilita y alienta en sus colaboradores el ejercicio del liderazgo.</li> <li>5. Promueve equipos de alta performance y monitorea los resultados a través de indicadores.</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador / Inductor</b>	<b>Medidas</b>
<p><b>Energía</b></p> <p>Actuar con seguridad y tenacidad, mostrando tolerancia al estrés y a la frustración en situaciones de tensión.</p>	Tenacidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se le agota el esfuerzo con facilidad, no demuestra constancia.</li> <li>2. Muestra capacidad de esfuerzo en la realización de sus tareas.</li> <li>3. Muestra habitualmente esfuerzo y constancia en el desempeño de sus tareas.</li> <li>4. Demuestra capacidad para mantener un elevado nivel de esfuerzo ante situaciones de sobrecarga.</li> <li>5. Posee un alto nivel de energía para afrontar dificultades en situaciones adversas, gestionando en forma simultánea diferentes temas.</li> </ol>
	Control emocional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normalmente no soporta la presión y las situaciones tensas lo sobrepasan.</li> <li>2. Puede mostrarse impulsivo y temperamental en situaciones estresantes.</li> <li>3. Permanece tranquilo y razonable en situaciones de moderada tensión laboral.</li> <li>4. Mantiene un rendimiento estable y constante, incluso bajo presiones.</li> <li>5. Posee un alto grado de confianza en sí mismo, resistencia a la frustración y control de sus conductas y emociones.</li> </ol>