

Universidad del Cema
Master en Administración de Empresas



Tesina

*Sinergias de la utilización conjunta de Benchmarking y
Balanced Scorecard*

Autora:

María Laura Zablackas

Tutora:

Ing. Alejandra E. Falco

Índice

1. Introducción	2
2. Balanced Scorecard	4
3. Benchmarking	7
4. Aprendizaje Organizacional y Double Loop Learning	12
5. Efecto sinérgico	15
6. Conclusiones	18
7. Bibliografía	20

Introducción

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión promueve un marco para la implementación de la estrategia de las compañías y a la vez permite a la propia estrategia evolucionar en respuesta a los cambios del entorno competitivo y de tecnología que enfrentan las empresas. Hoy más que nunca las organizaciones se ven desafiadas a evaluar constantemente sus productos, servicios, procesos de trabajo para adaptarse al entorno y competir en sus mercados.

La búsqueda de la excelencia, entendido como el “ser el mejor de la clase”, lleva a las empresas a compararse con otras, ya sea de su propio mercado o de otros mercados o con otras filiales de la misma corporación en otros lugares del mundo, en busca de mejores prácticas que le permitan lograr sus objetivos estratégicos. El proceso sistemático y continuo de evaluar a la propia organización y a otras que son reconocidas por ser representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales, se conoce con el nombre de Benchmarking.

El Balanced Scorecard se convierte en una herramienta fundamental de la Dirección que da flexibilidad a la gestión en lugar de los métodos tradicionales de revisión de resultados, y el proceso de Benchmarking pone a disposición de la compañía la experiencia y resultados de “los mejores”.

El Balanced Scorecard permite ligar las estrategias a largo plazo con las acciones de corto plazo, a través de cuatro procesos:

- Traducción de la visión: permite plasmar la estrategia y la visión a través de un set completo de objetivos vinculados entre sí mediante relaciones causa- efecto.
- Comunicación y relación, para alinear objetivos de arriba hacia abajo, transferir poder a los empleados y vincular la compensación a la estrategia, encadenando objetivos departamentales y personales.
- Planificación del negocio, para relacionar metas, iniciativas e inversión con la estrategia y vincular el presupuesto anual con el plan estratégico de largo plazo.

- Retroalimentación y aprendizaje, el desarrollo de la estrategia se convierte en un proceso permanente de ponerla a prueba durante la implementación de la misma de manera de conocer y entender si está resultando o no.

Los tres primeros procesos son vitales para la implementación de la estrategia pero no son suficientes en un entorno cambiante e impredecible. Ellos tres permiten lo que se llama aprendizaje de un sólo circuito, que se refiere a la toma de decisiones de gestión para corregir un curso de acción erróneo pero sin cuestionar el objetivo que permanece constante. Este tipo de aprendizaje no requiere ni facilita el reexaminar la estrategia o las técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos.

Es en el último proceso, Retroalimentación y Aprendizaje, donde justamente se da lo que se conoce como aprendizaje de doble circuito, que permite cambiar las teorías y supuestos sobre las relaciones causa-efecto planteadas en el Balanced Scorecard. La mayor parte de las organizaciones enfrentan mercados competitivos y entornos turbulentos donde la estrategia puede perder valor a medida que se producen esos cambios. El aprendizaje estratégico consiste en recolectar feedback y poner a prueba las hipótesis en que se basó el diseño de la estrategia y plan de acción, para hacer los ajustes necesarios. El proceso de Benchmarking permite poner a prueba los targets establecidos así como las propias métricas diseñadas para medir el logro de los objetivos.

Objetivo del trabajo

En el presente trabajo, presentaremos dos herramientas valiosas con que cuentan hoy las organizaciones: el Balanced Scorecard, como traductor de la estrategia en términos operacionales y herramienta de gestión de desempeño organizacional, y el Proceso de Benchmarking, como metodología de trabajo para examinar aquella o aquellas áreas o procesos claves en busca de oportunidades de mejora para alcanzar los objetivos de la organización; y mostraremos el efecto sinérgico que ambas herramientas pueden otorgar desde la óptica del aprendizaje organizacional.

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard fue introducido hace ya algunos años por Kaplan y Norton como una herramienta que permite traducir la visión y la estrategia de una organización a través de un set completo de mediciones y objetivos integrados y relacionados entre sí a través de relaciones causa-efecto. Esta herramienta de gestión permite medir el gap entre la estrategia planteada y los resultados alcanzados, es decir, conocer dónde estamos con respecto de dónde queremos estar.

Plantea perspectivas para responder cuatro preguntas:

1. ¿Cómo nos ven nuestros clientes?: Perspectiva del Cliente.
2. ¿En qué debemos ser excelentes?: Perspectiva de los Procesos Internos.
3. ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?: Perspectiva del Aprendizaje e Innovación.
4. ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?: Perspectiva Financiera.

En cada una de estas perspectivas el tablero presenta objetivos de desempeño que serán medidos a través de indicadores. El valor objetivo para cada indicador es la meta de desempeño que permite monitorear en el tiempo el logro de los objetivos. Los objetivos se encuentran correlacionados entre sí a través de las distintas perspectivas de manera que las acciones y decisiones se encuentren balanceadas.

El Balanced Scorecard permite vincular objetivos de largo plazo o estratégicos con las acciones de corto plazo a través de cuatro procesos:

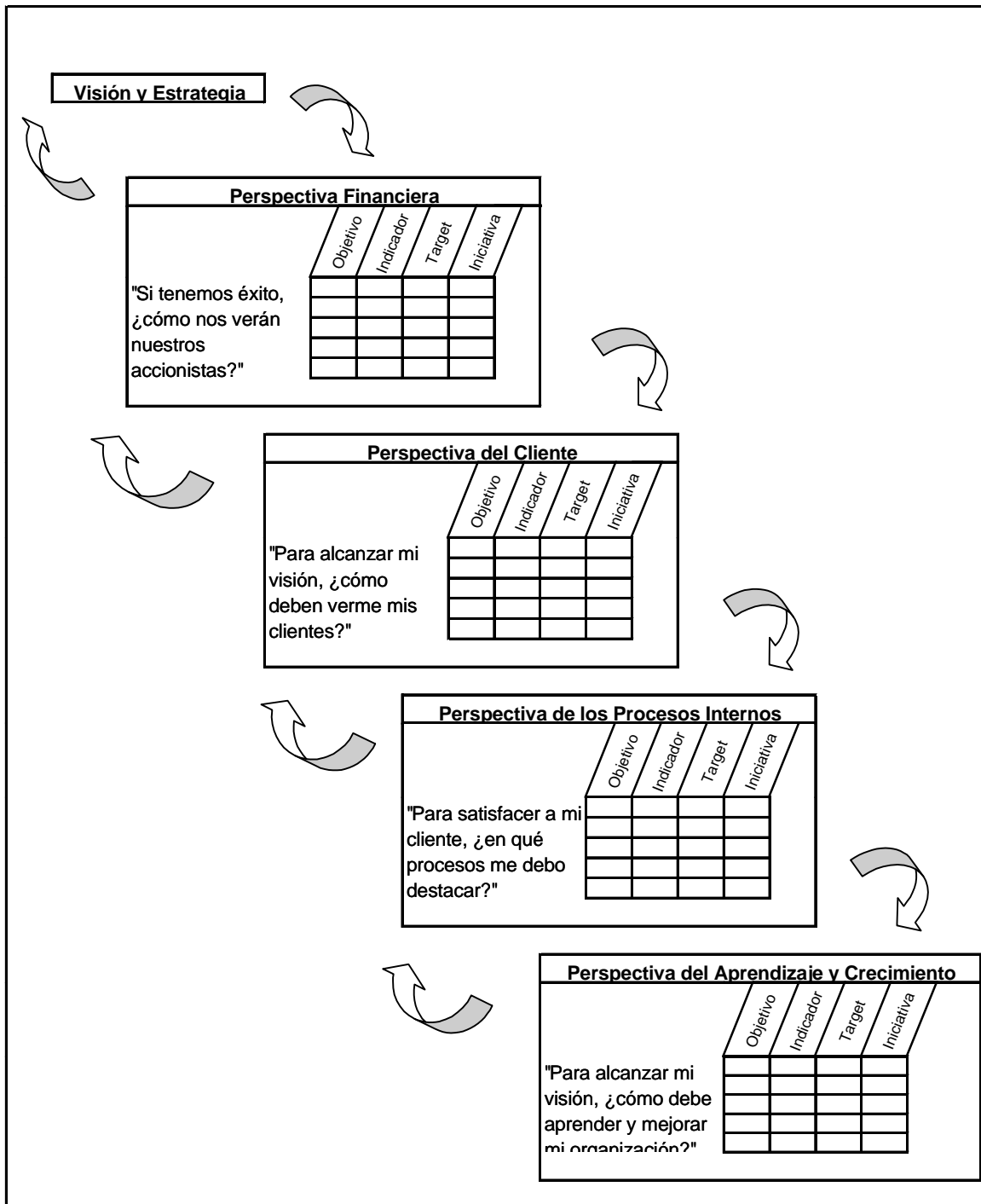
- Traducción de la visión: este permite clarificar la visión, lograr consenso y darle sentido en términos de las acciones cotidianas.
- Comunicación y relación: permite alinear el desempeño individual con la estrategia a través de comunicar y educar, establecer objetivos que se traduzcan en tareas con significado para cada equipo de trabajo y vincular la compensación a las mediciones de desempeño.
- Planificación del negocio: permite vincular el presupuesto anual con el plan estratégico de largo plazo, estableciendo iniciativas estratégicas en cada perspectiva y asignando recursos necesarios para cada una de ellas. Las mediciones diseñadas

para cada una permitirá seguir el grado de avance hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos.

- Retroalimentación y aprendizaje: para poner a prueba la estrategia y conocer en tiempo real si un curso de acción está funcionando tal como fue pensado o no. Al mismo tiempo permite validar las hipótesis de causa-efecto entre las distintas perspectivas.

El Cuadro 1 muestra la interrelación que existe entre las acciones y decisiones en cada dimensión.

Cuadro 1: Relaciones Causa-Efecto



Benchmarking

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”¹.

Esto implica una metodología estandarizada de llevar a cabo esta tarea a través de un proceso activo, que consiste en investigar no sólo resultados sino cómo fueron obtenidos: los procesos de trabajo. El Benchmarking es un proceso orientado a la acción para aprender y actuar.

Benchmarking puede ser entendido como proceso de aprendizaje. Si analizamos cómo aprendemos las personas surge enseguida la idea de “aprender de otros”, lo mismo sucede en las organizaciones en donde el proceso de benchmarking puede convertirse en la guía fundamental para guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior (mirada fuera de los límites de la propia organización o incluso del propio sector) en busca de ideas o inspiración de cambios.

Objetos de Benchmarking y obtención de la información necesaria

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir se puede someter al Benchmarking. En el pasado la práctica de las comparaciones organizacionales se basaba principalmente en productos. A continuación presentamos una lista de algunas de las áreas de las que puede hacerse Benchmarking:

- Productos o servicios: características del producto o que acompañan al mismo (servicios de postventa, garantías, paquetes financieros).
- Procesos de trabajo: en qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo.
- Funciones de apoyo: tareas no relacionadas directamente con el proceso de producción, como por ejemplo el financiamiento, recursos humanos, marketing,

¹ Michael J. Spendolini, 1994.

etc. Un ejemplo de esto es el análisis de los sistemas de compensación de los empleados: escalas de pago, procesos de ajustes, diseño de incentivos, etc.

- Desempeño organizacional: costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad. Los resultados de desempeño de competidores o de compañías excelentes pueden ser estimulantes como para impulsar un análisis más profundo de productos o servicios, procesos o sistemas de apoyo necesarios para mantener niveles de calidad excelentes.
- Estrategia. Algunas compañías hacen Benchmarking de estrategias de otras para entender cómo éstas crean ventajas competitivas. También el hecho de entender cómo reaccionan otras empresas frente a cambios como la introducción de nuevas tecnologías, acciones competitivas y oportunidades de mercado.

Diferentes tipos de Benchmarking

Podemos mencionar tres tipos de Benchmarking. Cada uno de ellos persigue un objetivo u objeto de trabajo distinto, aunque la esencia del proceso es básicamente la misma.

- Benchmarking Interno: analiza actividades similares en distintos sitios, departamentos, unidades operativas o filiales de una misma corporación en diversos países, es decir, implica hacer benchmarking “en casa”.
- Benchmarking Competitivo: analiza a los competidores directos que venden a la misma base de clientes.
- Benchmarking Funcional (genérico): analiza otras organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios o procesos. Pueden dedicarse a una actividad completamente diferente.

El objetivo del Benchmarking Interno es identificar estándares de desarrollo interno en una organización, que son considerados como las mejores prácticas y transferir ese conocimiento a otras partes de la organización. Este proceso es algo limitado pero sin embargo, puede servir como base para luego encarar un análisis externo.

El objetivo del Benchmarking Competitivo, en cambio, es identificar información específica acerca de los productos, servicios, procesos y los resultados comerciales de sus competidores o un competidor en especial y compararlos con los de la propia organización. En muchos casos las prácticas de los competidores pueden no ser exitosas o bien representantes de las mejores prácticas, sin embargo esta información es valiosa porque las acciones de los competidores afectan las percepciones de los clientes, los proveedores, accionistas y clientes potenciales. La identificación de similitudes y diferencias se convierte en disparador de mejoras y nuevas ideas para la organización.

Por último, el Benchmarking funcional tiene por objetivo identificar las prácticas utilizadas por la organización que se haya ganado la reputación de excelencia en el área específica que la empresa esté sometiendo a Benchmarking. Se llama funcional porque puede tratarse de cualquier área de la organización: manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos, manejo de inventarios, distribución, entre otras.

Cada uno de estos tipos de análisis tiene ventajas y desventajas en cuanto al trabajo y tiempo necesarios para obtener y analizar la información, así como también con respecto a la disponibilidad y posibilidad de acceso a la misma de la misma.

	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none">• Fácil acceso a la información	<ul style="list-style-type: none">• Foco limitado.• Los procesos o productos exitosos en un ambiente pueden no serlo en otro
Competitivo	<ul style="list-style-type: none">• Sólo información de resultados y en general pública.• Prácticas y tecnologías aplicables al negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Dificultad de recopilación de datos sobre proceso (el cómo).• Problemas de ética.• Actitudes antagónicas.
Funcional	<ul style="list-style-type: none">• Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras.• Desarrollo de redes profesionales (necesidad de trabajo en equipo).• Acceso a bases de datos	<ul style="list-style-type: none">• Dificultad de transferir prácticas a medios diferentes.• Consume tiempo.• Alguna información no es transferible

Algunas acepciones erróneas sobre qué es Benchmarking

Benchmarking *no es un proceso que se realiza una sola vez*. Tal como lo hemos definido, es esencialmente un proceso estructurado de investigación, sin embargo,. Cuando las empresas emprenden esta tarea de modo continuo entienden que las prácticas, los métodos de trabajo y las herramientas son de naturaleza dinámica e interpretan la idea de mejora continua aceptando la premisa de que las mejores prácticas son metas móviles.

Al mismo tiempo el Benchmarking *no da respuestas sencillas*. La información obtenida debe ser incorporada a otra información de la empresa y considerada como un valor agregado al proceso de toma de decisiones.

Las intenciones de “copiar o imitar” *formas de trabajo resultan generalmente en un fracaso*; el Benchmarking en cambio es un proceso de aprender de otros y aplicar ese conocimiento a las propias prácticas y concepción del negocio. Al mismo tiempo, por ser un proceso de aprendizaje *no es ni fácil ni rápido*. Se necesita tanto capacitación y coordinación como recursos y apoyo. En sí no es difícil sino que requiere disciplina.

Algunas razones para emprender un proceso de Benchmarking

Como casi todas las decisiones y proyectos que emprenden las organizaciones, el Proceso de Benchmarking requiere de compromiso y apoyo de sus integrantes y de la Dirección. Pero existe un punto central que es que aquellas empresas que emprenden este camino sin un propósito o dirección claros no obtendrán resultados tan exitosos como aquellos que lo hagan definiendo el objetivo. A continuación comentamos algunos de los propósitos que persiguen las empresas al emplear este proceso:

1. Planificación estratégica: ella requiere conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes target y la oferta de los competidores, entre otras variables. El Benchmarking Competitivo es una herramienta útil para recopilar información útil durante el proceso de planificación estratégica, aportando una visión más realista al proceso que permite identificar o vislumbrar riesgos y oportunidades del negocio.

2. Pronósticos: para este fin, el Benchmarking aporta información para medir el estado del mercado y predecir futuros cambios, tomar conocimiento de acciones de los competidores, tendencias, gustos y patrones de comportamiento de los consumidores.
3. Nuevas ideas. El Benchmarking es una fuente de generación de nuevas ideas para las compañías porque expone a los individuos a nuevos productos, formas de trabajo y de manejar recursos. Empresas como Xerox e IBM² han reconocido los beneficios del Benchmarking como una experiencia de aprendizaje y su potencial para estimular la transferencia de nuevas ideas. Si bien no todas las prácticas e ideas que surgen del proceso serán útiles para la empresa, el proceso se convierte en un ejercicio que permite a las organizaciones pensar en formas potenciales de hacer negocios, considerar otros paradigmas y comprometerse con el pensamiento del tipo “¿Qué pasaría si...?”
4. Comparaciones de Productos o Procesos: una práctica en el proceso de Benchmarking involucra la recopilación de información sobre productos o proceso de la competencia o de otras empresas consideradas excelentes en un área de su negocio, que servirá como base estándar de comparación de productos o servicios similares de la organización. Este tipo de Benchmarking se asemeja a las actividades tradicionales de inteligencia competitiva. En estas situaciones un producto o servicio se compara característica por característica con otros similar de la competencia, o bien uno de un no competidor se analiza para obtener información sobre calidad, servicios de postventa, proceso de producción, etc.
5. Fijación de objetivos: el Benchmarking se usa como medio para identificar mejores prácticas que pueden ser utilizadas como base para la fijación de estándares de desempeño de la compañía. Sin embargo, esto no implica alcanzar los niveles de desempeño o resultados de las compañías representantes de estas mejores prácticas, sino que la organización deberá fijar sus propios estándares de referencia coherentes con su estrategia global y objetivos de calidad, decisiones de tecnología, recursos financieros disponibles, etc.

El proceso de Benchmarking debe ser entendido como una oportunidad para aprender y traer nuevas ideas a la organización, es en sí un proceso de descubrimiento.

² Michael J. Spendolini, 1994.

Aprendizaje organizacional y Double-Loop Learning

Hemos mencionado que el Benchmarking es una oportunidad de aprender y la importancia de una organización “que aprende”. El aprendizaje se convierte en una habilidad clave para las organizaciones para afrontar escenarios cambiantes y competitivos, y responder a esos cambios en beneficio de la organización.

El aprendizaje organizacional o institucional puede ser definido como “el proceso por el cual la alta gerencia cambia sus modelos mentales compartidos sobre su compañía, su mercado y sus competidores, construidos en base a conocimientos y experiencias pasadas, y actúa sobre esa información con movimientos apropiados”³. Los modelos mentales son procesos de razonamiento mediante los cuales creamos premisas que se supone o comprueba que son válidas y de las cuales llegamos a conclusiones de cómo actuar; estos modelos son la esencia de la forma en que los individuos interpretan la realidad.

El aprendizaje es una habilidad que permite crear, adquirir, procesar y transferir conocimiento, y además, modificar un comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento. El aprendizaje ocurre cuando la solución inventada se produce realmente. El descubrimiento de problemas y la “invención” de soluciones son condiciones necesarias pero no suficientes para el aprendizaje organizacional.

Aprendizaje también puede entenderse como el “proceso de detectar y corregir errores”⁴, entendiendo por error a un patrón de conocimiento dado o un conocimiento que impide el aprendizaje. Cuando el proceso permite a la organización corregir un error sin cuestionar o alterar los valores implícitos del sistema (sus políticas o sus objetivos) se llama Single Loop Learning o aprendizaje de un solo circuito. Si, en cambio, es capaz no sólo de detectar errores sino también de cuestionar las propias políticas y objetivos, este proceso se llama Double Loop Learning o aprendizaje de doble circuito. Es decir, este último tiene lugar cuando se corrigen desajustes examinando y alternando primero las variables reguladoras y después las acciones. Las

³ Chris Argyris, 2001.

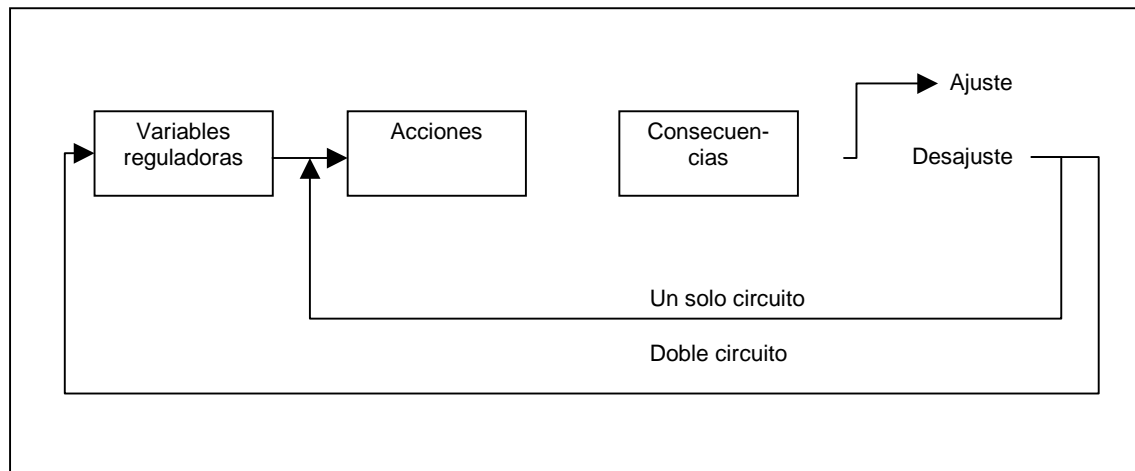
⁴ Chris Argyris, 1977.

variables reguladoras son los estados que se persiguen o intentan satisfacer (los targets) mediante acciones (Ver Cuadro 2)

Un ejemplo permite simplificar este concepto: un termostato que detecta que la temperatura está muy alta o muy baja con respecto a la temperatura deseada (que ha sido fijada como objetivo), activa o desactiva una caldera. Este puede llevar a cabo esta tarea porque ha recibido información del entorno (la temperatura ambiente) y toma en función de ella, una medida correctiva. Si el termostato pudiera cuestionar la temperatura objetivo, sería capaz no solo de detectar el error sino también de cuestionar las políticas y objetivos y su propio programa. El primer proceso es el que llamamos Single Loop Learning mientras que el segundo es Double Loop Learning.

Esto es aplicable a numerosas situaciones en una organización. El aprendizaje de segundo orden es el que requiere de mayores habilidades para detectar oportunidades de mejora y permitir que las cosas cambien.

Cuadro 2: Aprendizaje⁵



Cuando nos referimos a una “organización que aprende”, son los individuos que actúan como agentes de las organizaciones los que producen el comportamiento que conduce al aprendizaje. Las organizaciones pueden crear las condiciones que influyen significativamente en lo que los individuos formulan como problema, diseñen como solución y produzcan como acción para resolver el problema. En sí mismo, el aprendizaje en una institución es más complejo que el aprendizaje individual. La

⁵ Chris Argyris, 2001.

capacidad de pensar y aprender en equipo está por debajo de los niveles de aprendizaje individuales. Este nivel se convierte en el menor denominador común, en especial cuando una organización es concebida como compartimentos estancos: el gerente de Producción defiende su función, Marketing sólo vela por su propia actividad, etc.

El aprendizaje de un solo circuito es apropiado para aspectos rutinarios y repetitivos, y ayuda a llevar a cabo el trabajo cotidiano. El aprendizaje de doble circuito es el más relevante para aspectos complejos no programables y el que asegura que habrá otro día en el futuro de las organizaciones. Este último concepto es el más relevante en nuestro análisis. El proceso de Benchmarking servirá a los fines de las organizaciones en la medida que sirva para poner a prueba los objetivos estratégicos fijados así como los targets que hemos definido para guiar nuestros pasos hacia la concreción de los objetivos. Este proceso propone mirar hacia fuera de la organización o el propio proceso de trabajo bajo análisis en busca de aquellas formas de trabajo o características que permitan maximizar nuestros objetivos. Y en este punto el desafío radica en convertir estos nuevos conocimientos en aprendizaje.

Sin embargo, la organización deberá ser consciente de que la búsqueda de la excelencia, entendido como el “ser el mejor de la clase” en un área o proceso, puede estar fuera de su alcance o de las prioridades estratégicas definidas y por lo tanto, el estado óptimo no siempre es asemejarse a quien es representante de las mejores prácticas.

Efecto sinérgico

Hemos analizado las dos herramientas, Benchmarking y Balanced Scorecard, de manera individual. En este punto, analizaremos los beneficios de implementar ambas herramientas de manera conjunta.

¿Qué le aporta el Balanced Scorecard al Benchmarking?

Cada organización deberá definir el o las áreas sobre las cuales emprenderá un proceso de Benchmarking y en función de ello, el tipo de proceso que realizará. Consideramos que, para esta definición, la utilización del Balanced Scorecard es sumamente útil.

El proceso de Benchmarking es en sí costoso para las organizaciones ya que insume tiempo y recursos, y en algunos casos la recopilación de información no es simple. No siempre los nuevos conocimientos pueden ser transferidos o traducidos en mejoras ya sea por no ser compatibles o alcanzables, o simplemente por no representar una prioridad para la organización en un determinado momento. De aquí surge la importancia de no perder el foco del proceso; es decir, es esencial centrarse en áreas críticas o definidas como esenciales para la organización.

El Balanced Scorecard permite visualizar de manera clara las áreas claves identificadas por la organización para lograr los objetivos estratégicos. Estas son áreas potenciales para realizar tareas de Benchmarking en busca de oportunidades de mejora. El Balanced Scorecard puede ser entonces la guía para orientar los esfuerzos de Benchmarking hacia las prioridades estratégicas y explorar aquellas áreas claves en busca de mejoras que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

¿Qué le aporta Benchmarking al Balanced Scorecard?

El proceso de Benchmarking puede aportar algunos beneficios al Balanced Scorecard, tanto para:

- ✓ Fijar targets de desempeño, o bien poner a prueba los targets definidos.
- ✓ Cuestionar las relaciones causa – efecto.

Benchmarking otorga nuevos conocimientos que permiten definir parámetros o estándares considerados como aceptables para una actividad o iniciativa. Estos targets pueden surgir a través de dos caminos:

- Tomando una posición en relación al resultado del Benchmarking (ej.: El promedio del mercado, seguir al mejor, etc.); o bien,
- Identificando el objetivo de desempeño que la gerencia considere como aceptable (y alcanzable) dentro del marco de la visión y la estrategia definida.

Estos targets definidos deberán ser cuestionados periódicamente utilizando estos caminos.

A su vez, el feedback de Benchmarking permite cuestionar la validez de las relaciones de causa-efecto establecidas entre las distintas perspectivas y los indicadores de desempeño asignados para medir el progreso de cada iniciativa.

El feedback como oportunidad de aprendizaje

El resultado del proceso de Benchmarking sobre las áreas críticas de desempeño produce feedback valioso, otorgando dinamismo al Balanced Scorecard. El proceso de retroalimentación y aprendizaje (del Balanced Scorecard) logra convertir el feedback en aprendizaje organizacional.

En síntesis, el Balanced Scorecard contribuye en la definición de los objetos de Benchmarking porque permite poner foco en las áreas claves para la organización; y el resultado del proceso de Benchmarking facilita la definición de objetivos y targets de desempeño, y aporta feedback. Este feedback puede convertirse en una oportunidad de aprendizaje para la organización.

La secuencia lógica de trabajo puede resumirse como:

1. Identificar áreas claves de éxito y mejoras necesarias para el logro de los objetivos a través del Balanced Scorecard.
2. Determinar sobre qué áreas de negocio se emprenderá un proceso de Benchmarking en busca de “una mejor manera de hacer las cosas”: un producto

- o servicio, un proceso interno, un área de desempeño (por ejemplo: costos, productividad), un área de la estrategia.
3. Identificar el tipo de Benchmarking que se debe realizar: interno, competitivo, funcional.
 4. Elaborar un plan de trabajo. Básicamente éste debe contemplar:
 - Objeto de Benchmarking
 - Formación de un equipo de trabajo
 - Identificación de socios del Benchmarking.
 - Recopilación y análisis de información.
 5. Acción de Benchmarking
 6. Aprendizaje y retroalimentación del proceso.

Conclusiones

Las organizaciones enfrentan hoy desafíos cambiantes en entornos cada vez más dinámicos y competitivos. Esto las lleva a buscar herramientas flexibles que les permitan reflejar y analizar una realidad compleja para adaptarse al medio y reaccionar. Surge de este modo la importancia de aprender de las acciones del pasado y de la experiencia de otras organizaciones en diversas áreas de desempeño.

El *Balanced Scorecard* brinda dos ventajas esenciales a la gestión del negocio. Al presentar objetivos desde cuatro perspectivas ligadas entre sí, permite medir el impacto de una iniciativa en una perspectiva sobre las tres restantes dimensiones. Por otra parte, mientras que la perspectiva financiera permite medir el logro de objetivos de resultado y rendimiento económico-financiero del negocio, que interesan en el corto plazo a los accionistas, las otras tres perspectivas permiten ver el impacto de las acciones sobre aspectos no solo cuantitativos sino cualitativos. Estos son la creación de valor para los clientes (Perspectiva del cliente), el logro de la eficiencia operativa (Perspectiva de los Procesos Internos), la mejora de habilidades de los empleados y de la organización como un sistema (Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento); éstas son las que en definitiva crean valor a largo plazo para los accionistas.

El Balanced Scorecard se convierte en una herramienta que le da mayor flexibilidad a la gestión y alinea a la organización de arriba hacia abajo con miras al logro de los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas.

El *Benchmarking*, como proceso sistemático y continuo que busca realizar mejoras organizacionales a través de evaluar la propia organización y a otras representantes de las mejores prácticas, puede servir de disparador del proceso de *Aprendizaje Organizacional*. Este último es la habilidad que permite crear, adquirir, procesar y transferir conocimiento, y además, modificar un comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento. El aprendizaje se convierte en una habilidad clave para las organizaciones para afrontar escenarios cambiantes y competitivos, y responder a esos cambios en beneficio de la organización.

El Proceso de Benchmarking y el Balanced Scorecard de manera conjunta tienen un efecto sinérgico. El tablero permite definir áreas claves sobre las cuales emprender un proceso Benchmarking, poner foco y establecer prioridades. El Balanced Scorecard puede servir de guía tanto para orientar el proceso así como seguir la implementación de cambios y mejoras que se produzcan como resultado. El Benchmarking puede a su vez contribuir para poner a prueba los indicadores y los targets definidos, así como las relaciones causa-efecto establecidas. El ajuste de variables reguladoras, como políticas, objetivos, targets, etc. acompañado por la acción da lugar a lo que definimos *Aprendizaje de Doble Circuito*.

La implementación efectiva de estas dos herramientas otorga beneficios adicionales producto de las sinergias que hemos mencionado y genera una oportunidad de aprendizaje que otorga a la organización mayor capacidad de reacción.

Bibliografía

- Benchmarking. Michael J. Spendolini. 1994. Grupo Editorial Norma.
- Cuadro de Mando Integral. Robert S. Kaplan y David P. Norton. 1996. Ed. Gestión 2000.
- Sobre el Aprendizaje Organizacional. Chris Argyris. 2001. Oxford University Press- México. (Edición en Español. Traducido de la 2da. Edición en Inglés de "On organizational Learning". Copyright 1999)
- Having trouble with your strategy? Then map it. Robert S. Kaplan y David P. Norton. Sep. – Oct. 2000. Business Harvard Review.
- Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. . Robert S. Kaplan y David P. Norton. Jan. – Feb. 1996. Business Harvard Review.
- The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. Robert S. Kaplan y David P. Norton. Jan. – Feb. 1992. Business Harvard Review.
- Double Loop Learning in Organizations. Chris Argyris. Sep. – Oct. 1977. Business Harvard Review.
- Building a Learning Organization. David A. Garvin. Jul. – Aug. 1993. Business Harvard Review.
- The living company. Arie de Geus. Mar. - Apr. 1997. Business Harvard Review.