

PERFORMANCE MEASUREMENT AND CONTROL SYSTEMS FOR IMPLEMENTING STRATEGY

ROBERT SIMONS, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, 1999

LOS SISTEMAS de control hace ya algún tiempo que dejaron de ser una especialidad de los técnicos contables para convertirse en uno de los recursos centrales de la dirección general. En 1992, Robert Kaplan publicó *The Balanced Scorecard*, con el que inauguraba una nueva época para los profesionales del control. Se proponía en aquel libro —y en los otros dos que le han seguido en estos años— encontrar una manera de vincular información financiera y no financiera para transmitir no sólo un buen resumen de lo que había ocurrido en el último año de actividad, sino sobre todo un avance acerca de lo que era razonable esperar que ocurriera en el próximo. Obviamente, utilizar la información generada en el departamento de control (y no en el de marketing) como la mejor predicción acerca de los resultados futuros ha sido todo un cambio para

un buen número de empresas en estos últimos años.

Robert Simons publicó hace apenas cinco años un estudio libro *-Levers of Control-* en el que transitaba la senda abierta por Kaplan poco antes, proponiendo qué tipo de información no financiera resulta imprescindible para que la empresa siga dirigiéndose hacia donde debe que, por cierto, no siempre es el crecimiento a corto plazo de la última línea de la cuenta de resultados, a pesar de las presiones de los mercados financieros para las empresas que cotizan en bolsa.

El libro que ahora comentamos comienza precisamente tratando esa cuestión: las organizaciones están obligadas a gestionar algunas tensiones básicas e ineludibles. Entre ellas, las siguientes: equilibrar el beneficio del ejercicio, su capacidad de crecimiento y el control; las expectativas de los diferentes grupos de interés;

las múltiples oportunidades de negocio y el tiempo escaso de los directivos; los diferentes motivos de las personas que forman parte o se relacionan con la empresa. Este punto de partida es algo más complejo que la simple llamada a "crear valor para el accionista", aunque en realidad la asume y explora la manera de llevarla a la práctica de forma sostenible.

El libro —en el que contribuyen con diversos capítulos el propio R. Kaplan y A. Dávila— se divide en tres partes, lógicamente secuenciales: Fundamentos para la puesta en práctica de la estrategia; Creación de sistemas de medida; Estrategias y logro de objetivos de beneficio. La primera parte aborda temas básicos para gestionar sensatamente una organización: objetivos, estrategia, organización de las diferentes clases de recursos y uso de la información, subordinada no a la tecnología de moda, sino a las metas intermedias estructuradas según un orden causal de los procesos de negocio.

La segunda parte abunda en la coherencia lógica que han de tener los planes de acción, en los que deben tener un lugar oportuno, junto con la pers-

pectiva financiera y del cliente, aquellos otros aspectos que hacen posible los resultados a más largo plazo, es decir, la perspectiva de los procesos internos y del aprendizaje de la organización. El diseño del plan de negocio no se termina con la asignación de activos tangibles e intangibles. La vinculación entre esas cuatro perspectivas y la estrategia general de la empresa debe concretarse en indicadores específicos y cuantificables, cuyo seguimiento constituye la base del control no sólo de los resultados finales sino, anticipadamente, de los procesos que dan lugar a aquellos resultados. Ésta es la idea básica del Cuadro de mando integral propuesto por Kaplan, del que se hace una breve exposición en el capítulo 9.

La tercera parte trata acerca de la utilización de los sistemas de control dibujados en la parte anterior. Efectivamente, el diseño de sistemas de medida implica la creación de incentivos para la actuación de las personas dentro de la organización. Pero los incentivos no siempre tienen los efectos deseados: el riesgo moral está presente cuando las situaciones son complejas y la asimetría de

información entre el agente y el directivo es un hecho, como ocurre actualmente en cualquier organización. Implantar incentivos para el logro de unos objetivos no siempre es razonable, pues las consecuencias no previstas pueden ser peores que los males que se pretendía evitar. Es preciso, por tanto, advertir los diferentes tipos de riesgo que se corre cuando se delega en otras personas la ejecución de un plan y el logro de determinadas metas específicas. A este análisis del riesgo dedica el libro dos de sus últimos capítulos.

Termina Simons volviendo sobre la idea de las "palancas de control": los sistemas de diagnóstico, como los resúmenes financieros, son un instrumento indispensable pero muy insuficiente para gestionar los múltiples objetivos y riesgos asociados a los fines de la organización. Por eso, destaca la importancia de prestar atención a otras tres dimensiones de la dirección, imprescindibles cuando lo que se gestiona no son sólo operaciones sino básicamente acciones y perso-

nas: los sistemas de límites (que definen los riesgos que se pueden asumir), los sistemas de control interactivos (que asumen la participación y creatividad de los empleados como un activo central para la organización) y los sistemas de creencias (que insisten en los valores compartidos como núcleo de la colaboración entre los miembros de la empresa).

En definitiva, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy* es un libro que merece la pena leer. Encontrarán provecho en él no sólo los expertos en sistemas de control, sino todos aquellos que quieran tener noticia de algunas de las principales herramientas de gestión actuales. La exposición, situada en el contexto de una idea coherente y completa de la dinámica de las organizaciones, aporta abundantes y amenos ejemplos que facilitan su lectura. Es un trabajo accesible y a la vez exigente, que ayuda a comprender los problemas de los directivos del presente.

Pablo García Ruiz

