

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ernesto Blanco Martínez

LOS FACTORES ORGANIZACIONALES TAMBIÉN CUENTAN

La implantación de un Cuadro de Mando Integral requiere atender dos tipos de factores: técnicos (relacionados con las características del sistema) y organizacionales (referidos al comportamiento de las personas con respecto al nuevo sistema de gestión). El descuidar aspectos tales como la cultura organizacional, la comunicación, la participación y los incentivos, disminuye la probabilidad de éxito, aun cuando se hayan atendido suficientemente los aspectos técnicos.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), o su nombre original en inglés *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1996), es un sistema concebido para implantar y controlar las estrategias organizacionales, mediante un conjunto de objetivos e indicadores interrelacionados, un conjunto de metas que sirven de parámetros de control para los indicadores y un grupo de iniciativas o proyectos de acción diseñados para alcanzar los objetivos. La implantación del CMI es compleja, porque está sujeta a la acción de un conjunto de factores técnicos y organizacionales (Blanco, 2011a). Los primeros están vinculados directamente con características del CMI, tales como falta de una estrategia coherente con las perspectivas del sistema (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), ambigüedad de los objetivos del mapa estratégico, selección errónea de indicadores y metas, y falta de conexión entre los objetivos y las iniciativas seleccionadas. Los segundos se relacionan con la naturaleza de la empresa y su reacción ante el nuevo sistema. Aunque se preste atención a los factores técnicos que pueden hacer fallar la ejecución, si no se consideran los factores de tipo organizacional, las posibilidades de que el sistema en cuestión tenga éxito se reducen significativamente. El CMI puede estar impecablemente concebido; pero, si la organización no se prepara para adoptarlo como sistema de gestión, no tendrá éxito.

La instalación de un sistema de gestión en cualquier empresa constituye un reto para sus integrantes, en todos los ámbitos de la estructura organizacional. El nuevo sistema implica introducir y aceptar una serie de cambios que implican ejecutar nuevas actividades y adoptar nuevos comportamientos. Todo esto obliga a la organización a enfrentar cambios culturales y retos gerenciales, diseñar planes de comunicación y promover la participación de la gente que toma las decisiones: los gerentes.

Ernesto Blanco Martínez, profesor de estrategia empresarial en el IESA.

La implantación del CMI requiere la determinación de la visión de la empresa y la formulación de su estrategia. Estos requisitos son imprescindibles para iniciar el desarrollo del CMI. Luego es necesario identificar las líneas de acción que conducirán a la materialización de la estrategia. Seguidamente, y ya dentro de las tareas específicas del CMI, para cada línea de acción se elabora un mapa del tipo causa-efecto (mapa estratégico). Esto implica formular los objetivos clave que deben alcanzarse para cada una de las cuatro perspectivas del sistema y asignarles, al menos, un indicador y una meta que servirán de parámetros de control del avance hacia su consecución. Finalmente, con el objeto de lograr su concreción, hay que asignar a cada objetivo una iniciativa o proyecto de acción. Con estos conceptos en mente, ya pueden abordarse los factores organizacionales que pueden incidir en la implantación del CMI.

Cultura organizacional

Para comenzar es útil recordar una definición de cultura organizacional. Por ejemplo, Edgar Schein (1990) la define como un sistema normativo de valores y creencias compartidas que moldean la forma como sienten, piensan y se comportan los integrantes de una organización. La cultura se manifiesta formalmente en normas, procesos de trabajo, políticas y ritos; e informalmente, en jergas, vestimenta, normas implícitas, formas de relacionarse autoridades y subordinados, entre otros aspectos. Los integrantes de una organización podrían describir su cultura como «la forma en que hacemos las cosas aquí» (Blanco, 2009).

Para que un sistema de control de gestión pueda implantarse exitosamente debe convertirse en parte de los procesos de trabajo que los miembros de la organización aceptan como

Para que un sistema de control de gestión pueda implantarse exitosamente debe convertirse en parte de los procesos de trabajo que los miembros de la organización aceptan como normativos

normativos y que moldearán sus comportamientos. La adopción del CMI puede ser un proceso largo y complejo que requiere compromiso, tiempo y recursos. Podría ser necesario cambiar de una cultura de mediciones estáticas, basadas en historia, a una basada en medidas integrales con visión de futuro (Huckestein y Duboff, 1999). Jack Welch, expresidente de la empresa General Electric, explicó que los cambios que se necesitaron para adoptar el sistema de medición de desempeño estratégico de la empresa ocurrieron a lo largo de un período de tres a cinco años (Bourne, Nelly, Mills y Platts, 2003).

Para que ocurran los cambios culturales necesarios para la adopción del CMI es fundamental que la alta gerencia de las empresas crea firmemente que el sistema redundará en beneficios para la organización. Los gerentes deben familiarizarse con el sistema, apoyar a la organización durante la etapa de instrumentación y, luego, durante la etapa de aprendizaje y desempeño. Deben convertirse en los promotores de los beneficios, de manera continua y persistente hasta que el sistema de gestión se convierta en una forma de trabajo inherente a la organización, en parte de la cultura. Esto requiere prestar atención a dos aspectos vinculados con la cultura organizacional: la distancia de poder y las subculturas de la organización.

Mucha distancia de poder puede llevar a la conformidad y ésta a la omisión de información relevante para el desa-

rollo de los planes estratégicos de las empresas. Hofstede (1980) define la distancia de poder en términos de cuánta desigualdad, en referencia a sus superiores, espera la gente en instituciones sociales (familia, trabajo, organizaciones, gobierno, etc.). En las empresas tradicionales asiáticas, por ejemplo, se ha encontrado que el «superior» debe suministrar todo el conocimiento en materias técnicas, sin considerar la opinión de los colaboradores (Rhodes y Lok, 2008). La implantación del CMI requiere la participación de distintos actores de la organización, para reunir la mayor cantidad de información y asegurar su compromiso durante la ejecución. En consecuencia, promover la participación de los gerentes (en todos los niveles) y el personal clave de las distintas áreas de la empresa permite obtener un sistema de gestión mucho más robusto que el resultante de las acciones de unos pocos gerentes de alto nivel organizacional.

Uno de los problemas para la implantación del CMI consiste en promover a las posiciones de dirección a gerentes que provienen de posiciones operativas, que tienen una cultura de «control operacional en tiempo real» en vez de una cultura de estrategias orientadas al futuro (Evans, 2005). El hallazgo de Evans lleva a reflexionar acerca de la importancia que tiene la formación integral de los gerentes en las organizaciones, para que adquieran una visión holística de todo el negocio, más que una visión funcional o especializada en un área de la organización. Los gerentes, sobre todo en las empresas con estructuras de tipo funcional, tienden a especializarse en las funciones a las cuales se dedican (mercadeo, producción, finanzas) y pierden la visión global del negocio.

El CMI está integrado por un conjunto de indicadores asociados con un conjunto de objetivos, en relaciones de causa y efecto. El avance o retraso de las tareas necesarias para alcanzar un objetivo, en una perspectiva del modelo, puede causar el mismo efecto en uno o varios objetivos de una o varias de las otras perspectivas. En consecuencia, al formular los objetivos para el mapa estratégico es importante que los gerentes participantes en esta tarea visualicen cómo, desde su área organizacional, pueden contribuir a alcanzar los objetivos de otras áreas funcionales, la estrategia de la organización y, a largo plazo, su visión. Esto requiere que los gerentes conozcan, en forma detallada, los impactos del trabajo que produce su área de responsabilidad en otras áreas de la organización y, no menos importante, la importancia de otras áreas de la organización para su trabajo. En términos de flujo de información, es necesario que cada gerente sepa (1) cuál información debe producir su área y cuáles áreas de la organización la necesitan para desarrollar su trabajo, y (2) cuál información necesita su área para desarrollar su trabajo y cuáles áreas de la organización la producen. Así los gerentes adquieren la habilidad de entender integralmente el negocio y visualizar la empresa desde el punto de vista de la cultura organizacional, más que desde el punto de vista de una subcultura funcional; es decir, comprender cómo se hacen las cosas «aquí en la organización», más que «aquí en su área funcional».

La gerencia

El motor de las acciones que se emprenden en una organización está instalado en la gerencia. Es de ésta, con algunas excepciones, de donde salen las ideas que marcan el rumbo de la empresa, la forma de ejecutarlas, la especificación y la consecución de los recursos necesarios para hacerlas realidad, y la orientación de su desarrollo. Todo esto ocurre en medio de

actividades administrativas, rutinarias e intempestivas, que imponen tanto el entorno como la dinámica interna de la empresa. Aunque el CMI es una herramienta diseñada para que participe la mayor cantidad de actores en la gestión de la organización, son los gerentes (en diferentes ámbitos y niveles) quienes cargan con la mayor responsabilidad durante la ejecución. Son ellos, con sus equipos, quienes ejecutan el sistema de gestión, asignan responsabilidades a sus colaboradores, hacen el seguimiento del avance de las actividades, toman las decisiones cuando surgen brechas entre los resultados y las metas, asignan los incentivos adecuados, coordinan el trabajo entre unidades organizacionales, controlan los recursos y, además, deben liderar todo esto con un estilo colaborativo que estimule el apoderamiento de la gente, con el objetivo de vincular las metas y decisiones de las unidades con las de la empresa (Rhodes, Walsh y Lok, 2008).

Las actividades mencionadas no podrían llevarse a cabo si no se da una condición indispensable: la alta gerencia debe estar convencida de la necesidad de adoptar el CMI como sistema de gestión. Es más, no sólo debe estar convencida sino también participar en la implantación, el seguimiento y el control de las actividades. La alta gerencia debe transmitir al resto de la organización la importancia del CMI para mejorar el desempeño. Si esto no sucede, las posibilidades de éxito en la adopción de este sistema son muy bajas.

En un estudio realizado en Venezuela, con la participación de unas 150 empresas de diferentes tamaños, al preguntar «¿Cuáles son los factores que impiden la implantación de planes en su empresa?», un porcentaje importante de los participantes respondió: «Los altos gerentes no creen en los planes de la empresa» (Blanco, 2011b). Sin el compromiso de la alta gerencia con el CMI será muy difícil adoptarlo. Además de suministrar el apoyo necesario en términos de recursos y liderazgo, es necesario que la gerencia entienda en qué consiste el sistema (Chavan, 2009): aprender, como cualquier otro integrante de la organización, acerca de sus detalles, su estructura, los pasos para su adopción, sus ventajas y posibles desventajas. Debe también aprender qué hacer cuando se presenten dificultades tanto técnicas como aquellas provenientes del entorno y la organización. Los gerentes deben entender que al inicio de la adopción del CMI cada uno de ellos es uno más durante el proceso de aprendizaje y que luego asumirán el liderazgo de la implantación y el control.

Es necesario, también, que la gerencia aprenda a ser flexible. Es una ilusión esperar que los planes se desarrollen exactamente como aparecen en el papel. El CMI es una herramienta que ayudará a implantarlos y controlarlos; pero durante el desarrollo surgirán eventos, generados en la organización o en el entorno, que provocarán desviaciones de lo establecido inicialmente en el CMI. Esto requiere suficiente flexibilidad mental para adaptarse a las circunstancias, tomar las decisiones necesarias y seguir adelante, tal vez con algunas modificaciones al plan original. El CMI facilita esta adaptación, porque reporta detalladamente el avance de todas las actividades relacionadas con el desarrollo de los planes y, en caso de surgir algún problema o desviación respecto de lo planificado, permite emprender acciones inmediatas.

Esto parece mucho trabajo para una gerencia que ya estaba bastante ocupada antes de adoptar el CMI. Entonces, ¿cómo puede la gerencia de una empresa manejar este esfuerzo adicional? La respuesta depende del tipo de empresa. En aquellas que cuentan con departamentos de planificación y control, el problema está resuelto desde el principio, porque estos departamentos están dotados de un personal que se en-

carga de la medición y la comparación —contra metas— de las distintas tareas. La gerencia, en este caso, recibe los informes de avance, los analiza y procede en consecuencia. En las empresas que no tienen estos departamentos, no queda otro remedio que asignar responsables a cada uno de los objetivos

La alta gerencia debe transmitir al resto de sus compañeros la importancia del Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño organizacional. Si esto no sucede, las posibilidades de éxito en la adopción del sistema son muy bajas

e iniciativas asociadas. Estas personas, normalmente gerentes, deben hacer, junto con sus colaboradores, el control y el seguimiento de las iniciativas y actividades asociadas.

Para tener éxito (en ambos tipos de empresas, pero más en el segundo) es necesario establecer prioridades: determinar cuáles iniciativas se acometerán primero, en el horizonte de tiempo acordado, y cuáles después; es decir, elaborar una secuencia de desarrollo de las iniciativas, según la prioridad que tenga cada objetivo para la organización. Las prioridades dependerán de múltiples variables; pero, probablemente, la más importante será la referida a los recursos disponibles. La priorización evitará la tendencia a abordar todos los objetivos al mismo tiempo y, para las empresas con menos recursos, disminuirá la cantidad de esfuerzo que deben invertir los gerentes, al disponer de una secuencia ordenada de ejecución.

La comunicación

Muchos de los problemas que surgen en las organizaciones se originan en la falta de comunicación entre los diferentes ámbitos de sus estructuras. Los mejores planes estratégicos pueden quedarse en el papel o, en el mejor de los casos, ejecutarse parcialmente o con errores, si no se comunican adecuadamente a toda la organización.

Es ilustrativo el caso de una empresa venezolana que, durante el proceso de formulación estratégica, en la etapa de análisis interno, a la pregunta «¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia dónde ir y cómo llegar?» varios de los participantes en el proceso de pensamiento estratégico contestaron que no conocían plan alguno. En medio de la dinámica de grupo, y al ser anónimas las respuestas, un alto gerente de la empresa manifestó, un poco disgustado, que las personas que afirmaron tal cosa no trabajaban en esa empresa. Seguidamente, luego de intensas discusiones, una gerente aclaró que en su área de responsabilidad, por varias razones provenientes del entorno, no había tenido tiempo de hablar con sus colaboradores en forma detallada acerca de las características del plan estratégico existente. Al final de la discusión, se reconocieron e identificaron dos problemas. El primero fue que verdaderamente no una sino varias personas desconocían los planes estratégicos de la organización, porque nunca les habían sido comunicados. El segundo estaba relacionado con las personas que, a pesar de que sabían que existían los planes estratégicos, no mostraron el interés de enterarse de sus contenidos. Esta situación puso en evidencia que la comunicación es un camino de doble vía: desde el gerente hacia el colaborador y viceversa. Es cierto que a los colaboradores se les puede hacer difícil la comunicación con sus superiores, por factores como la distancia de poder, pero es vital que entiendan la importancia de comunicarse con

ellos, para lo cual estos últimos deben promover un clima adecuado para que ocurra la comunicación.

El CMI puede, a primera vista, parecer muy complejo. No todo el mundo entiende rápidamente la lógica del modelo. Por lo tanto, el proceso de difusión de la información referente al nuevo sistema de gestión debe ser bien diseñado y aplicado reiterativamente, hasta que sea asimilado por la gente como una modalidad de trabajo habitual, que forme parte de la cultura de la organización. En este proceso de comunicación se deben establecer claramente las responsa-

El Cuadro de Mando Integral facilita la realimentación al equipo de trabajo y, en general, a todos los participantes en la ejecución de la estrategia

bilidades de cada persona: quiénes son responsables de la consecución de cada objetivo y de lo que ocurre durante el desarrollo de las iniciativas asociadas con él (Chavan, 2009). La asignación de responsabilidades no debe quedarse en los niveles gerenciales. Las iniciativas se desglosan en actividades que, al ejecutarse, conducen al logro de los objetivos y cada una tiene un responsable. El trabajo no es sólo de la gerencia, sino un trabajo de equipo.

Es necesario decidir qué se comunicará: todo el plan o una parte de éste (Olive, Petri, Roy y Roy, 2004). No toda la organización tiene que conocer todo el plan. Pueden existir aspectos confidenciales reservados a un conjunto de actores organizacionales. Pero los aspectos generales sí deben ser comunicados a toda la organización, para lograr la identificación y la alineación de los integrantes.

Otro aspecto de la comunicación es la realimentación a tiempo (*feedback*) durante el desarrollo de la estrategia. El CMI facilita la realimentación al equipo de trabajo y, en general, a todos los participantes en la ejecución de la estrategia. Dispone de indicadores para cada objetivo y para cada iniciativa. Al comparar periódicamente las mediciones con las metas establecidas, se puede evaluar si el desarrollo de los trabajos está de acuerdo con lo planificado. Sea positiva o negativa la brecha entre las medidas y las metas, o esté o no dentro del rango aceptable, los resultados servirán para dar realimentación a los participantes en las tareas. ¿Vamos mal? Entonces averigüemos la causa del retraso, para comunicarla y acordar qué hacer para dar una solución al problema detectado. ¿Vamos bien? Entonces comuniquemos el éxito obtenido y preveamos los posibles obstáculos.

Para que el CMI se convierta en el sistema de gestión por antonomasia de la empresa es necesario que existan «evangelistas» o embajadores, que se encarguen de vender la idea del CMI en la organización (Olive y otros, 2004). Estas personas deben convertirse en expertos en el sistema, para que puedan explicar su utilidad, aclarar dudas al inicio y durante la ejecución y servir de consultores del nuevo sistema de gestión en la organización. Los encargados de esta responsabilidad deben ser capaces de explicar a los miembros de la organización por qué es necesario implantar el CMI como sistema de gestión, cuáles son las ventajas y desventajas, y por qué este sistema es mejor que los anteriores.

La participación

Una de las premisas de tipo organizativo del CMI es promover la participación de la mayor cantidad de personal clave de la organización (Kaplan y Norton, 1996). La razón es sen-

cilla: una mayor cantidad de personas (gerentes de distintas áreas o personal especializado) aportará una mayor cantidad de información, puntos de vista e ideas durante la elaboración del CMI, si se compara con un grupo homogéneo de altos gerentes. La alta gerencia tiene, normalmente, una visión más general del negocio que los gerentes y supervisores a su cargo, quienes tienen la visión del especialista y conocen en detalle partes del negocio. La idea es agregar todo ese talento para conseguir un CMI satisfactorio, que considere la mayor cantidad de objetivos clave para la organización, y seleccionar los indicadores apropiados y las metas consonas con las realidades de la empresa (metas retadoras pero alcanzables). Si se quiere, por ejemplo, determinar los objetivos clave en la perspectiva de clientes para una estrategia dada, lo más lógico es considerar la opinión de la gente de mercadeo y ventas. Ellos están cerca de los clientes y conocen sus necesidades, los productos y servicios que prefieren, las fallas y el modo de subsanarlas, el avance de las actividades relacionadas con esta área y las metas con las que pueden comprometerse de acuerdo con los recursos disponibles.

En un estudio realizado en dos empresas norteamericanas, una automotriz y un banco, se encontró que una de las causas del fracaso del CMI fue que las medidas fueron definidas de arriba hacia abajo, sin la participación de los gerentes de primera línea (Shih-Jen y McKay, 2002). Otro caso es el de una empresa venezolana relacionada con la industria automotriz. En una ocasión los gerentes recibieron de sus supervisores de la casa matriz la meta de producción para el año siguiente; una meta establecida unilateralmente y sin tomar en cuenta que la sede en Venezuela, en ese momento, se encontraba en medio del proceso de actualización de sus maquinarias de producción. Sólo podía fabricar partes para vehículos viejos (años ochenta). La empresa alcanzó la meta de producción exigida por la corporación, pero le fue muy difícil colocar la producción en el mercado porque la demanda del tipo de partes que fabricaba era mayoritariamente para vehículos más recientes (1995 en adelante). En este caso, en la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa, no se consideró la opinión de los encargados del proceso de producción (procesos internos de trabajo) ni la de quienes estaban en contacto con los clientes.

La participación de las personas clave en la elaboración de un CMI es de gran importancia: compromete a los participantes con lo establecido en el CMI y les motiva a alcanzar las metas trazadas, porque son corresponsables de su determinación. Como el CMI integra todas las áreas de la organización, existe espacio para la participación de distintos profesionales con distintas experiencias. Al participar en la elaboración de este sistema de gestión, la gente, en general, aprende más acerca del negocio y de las metas de toda la organización, así como de la importancia de su trabajo y el de otros para su consecución. Si el CMI es elaborado por un grupo reducido de gerentes, sin la participación de otros actores clave, éstos no tendrán el mismo grado de conocimiento, motivación ni compromiso con los planes de la organización.

Incentivos

El CMI es la herramienta perfecta para asignar incentivos vinculados con el desempeño. Al tener un conjunto de iniciativas diseñadas en función de los objetivos que se quieren lograr, es muy fácil vincular los incentivos con el progreso de las iniciativas. El sistema de indicadores, asociado con el sistema de metas, proporciona una herramienta para la medición objetiva del desempeño de los responsables de las

tareas. En este punto es bueno aclarar que el CMI permite medir el desempeño objetivo —también llamado de la tarea— y vincularlo con incentivos, pero no mide el desempeño subjetivo, también llamado contextual. No permite medir los grados de compromiso, motivación, lealtad, colaboración, disposición e iniciativa, entre otros aspectos, de los colaboradores que desempeñan las distintas actividades especificadas en este sistema de gestión. Más aún, la asignación de incentivos al cumplimiento de metas asignadas en el CMI puede exacerbar el individualismo en detrimento del trabajo en equipo.

Olve y otros (2004) discuten que la vinculación de incentivos con el cumplimiento de metas puede producir una pérdida de la visión global de la estrategia. Para evitar esto, algunas empresas otorgan incentivos con un tope para las metas individuales y, para fomentar el trabajo en equipo y la visión global de la estrategia, vinculan el resto de los incentivos con el logro de las metas del equipo y la organización. Este diseño de incentivos favorece tanto el trabajo individual como el de equipo.

Sistemas informáticos

El trabajo que implica implantar un sistema de gestión como el CMI, y llevar a cabo el seguimiento y el control de todas las actividades asociadas, puede realizarse con mayor facilidad y precisión mediante sistemas informáticos. En el mercado existen varios programas para el control de gestión, que tienen como base el CMI. Un programa de este tipo permite definir los objetivos en un mapa causa-efecto y vincular los indicadores asociados con cada uno. También facilita la proyección estadística: si aumenta el valor de tal indicador, ¿cuál es el impacto en aquellos vinculados con él? Asimismo, permite actualizar automáticamente informes de avance y, no menos importante, de manera sencilla (amigable).

No es necesario adquirir uno de estos programas (aunque es recomendable) para desarrollar un CMI. Éste puede ser implantado utilizando una hoja de cálculo, pues lo que hace falta es un cuadro que sirva para controlar objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Este cuadro puede ser mejorado mediante la inclusión de columnas, tales como fecha de inicio y culminación de objetivos, iniciativas y sus tareas asociadas, responsables de cada objetivo e iniciativa, valores de las mediciones según indicadores y comparación con las metas para cada período de medición. Sin embargo, esta solución (hoja de cálculo) es adecuada sólo para CMI simples. Cuando se diseña un CMI para una empresa de gran tamaño con numerosas áreas o funciones, es más conveniente la utilización de los programas mencionados o programas de control administrativo (ERP), que permiten incorporar la información del CMI para su control periódico. El CMI puede generar una cantidad enorme de trabajo adicional, sobre

todo para la gerencia. Por ello es muy recomendable el apoyo informático para desarrollarlo.

Lo específico contra lo general

En los años setenta, los investigadores Kahneman y Tversky (1979) expresaron que uno de los factores que convertían la planificación en una falacia era el excesivo foco en un tipo de información que ellos llamaron «singular» y la falta de atención a otro tipo de información que llamaron «distribuida». La información singular es aquella estrictamente relacionada con el desarrollo de la tarea que se planifica; mientras que la distribuida no se refiere específicamente al desarrollo de la tarea, pero puede tener gran influencia en ella. A este último tipo de información se refieren los factores organizacionales: desatenderlos puede conducir al fracaso en la implantación de un CMI. Un artículo anterior (Blanco, 2011a) puso el énfasis en la información singular para este sistema: factores específicos o técnicos de la implantación del CMI. Ambos tipos de factores son importantes para una implantación exitosa; pero, si no se atienden los factores organizacionales, la probabilidad de éxito disminuirá considerablemente. ■

REFERENCIAS

- Blanco, E. A. (2009): «Ya tenemos el plan... ¿Y ahora qué?». *Debates IESA*. Vol. XIV. No. 2.
- Blanco, E. A. (2011a): «Una herramienta efectiva, pero exigente». *Debates IESA*. Vol. XVI. No. 3.
- Blanco, E. A. (2011b): «Implementing strategic plans: factors that hinder the process in aggressive external environments». Ponencia presentada en la conferencia anual del Latin American Research Council. Nueva Orleans: Universidad Tulane, 2011.
- Bourne, M., A. Nelly, J. Mills y K. Platts (2003): «Implementing performance measurement systems: a literature review». *International Journal of Business Performance Management*. Vol. 5, No. 1.
- Chavan, M. (2009): «The balanced scorecard: a new challenge». *Journal of Management Development*. Vol. 28, No. 5.
- Evans, N. (2005): «Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 17, No. 5.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Huckestein, D. y R. Duboff (1999): «Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 13, No. 3.
- Kaplan, R. y D. Norton (1996): *The balanced scorecard*. Cambridge: MIT Press.
- Kahneman, D. y A. Tversky (1979): Intuitive prediction: biases and corrective procedures. *TIMS Studies in the Management Sciences*. Vol. 12.
- Olve, N. G., C. J. Petri, J. Roy y S. Roy (2004): «Twelve years later: understanding and realizing the value of balanced scorecards». *Ivey Business Journal Online*. www.iveybusinessjournal.com, mayo/junio 2004. Consultado el 8 de agosto de 2011.
- Rhodes, J., P. Walsh y P. Lok (2008): «Convergence and divergence issues in strategic management: Indonesia's experience with the balanced scorecard in HR management». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, No. 6.
- Schein, E. H. (1990): «Organizational culture». *American Psychologist*. Vol. 45, No. 2.
- Shih-Jen, K. H. y R. B. McKay (2002): «Balanced scorecard: two perspectives». *The CPA Journal*. Vol. 72, No. 3.



debates IESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates