

Hacia una nueva lógica de gestión en las organizaciones. El Cuadro de Mando Integral

Dr. C. Carlos Díaz Llorca

Profesor titular, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana

Resumen

El mundo empresarial, después de la Segunda Guerra Mundial, pasó de una etapa conocida como de navegación tranquila, a otra de turbulencia e incertidumbre, calificada así por: la intensidad que fueron tomando las competencias, el auge del desarrollo de técnicas de dirección y el surgimiento de procesos estratégicos como forma de crear y asaltar el futuro más que como una continuidad del pasado. El Cuadro de Mando Integral, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, constituye el desarrollo de los procesos estratégicos a través de la búsqueda de los elementos que los complementan, con bases que le permiten describir y controlar las estrategias. Este cuadro está integrado por cuatro perspectivas: una financiera, una de clientes, una de procesos internos y una de aprendizaje y crecimiento. Dentro de la estructura interna de estas perspectivas se forma una relación causa-efecto que les da un nuevo sentido y una nueva lógica a los procesos de gestión empresarial. El Cuadro de Mando Integral presenta como principal premisa de esta nueva lógica, la necesidad de que los propietarios reciban mayores ingresos producto del capital financiero invertido pero; ese incremento de los ingresos sólo es posible a través de una proposición de valor para los clientes, que se logrará si y sólo si se mejoran los procesos internos mediante el mejoramiento de su personal y sistemas informativos.

Palabras clave: *Cuadro de Mando Integral (CMI), perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estrategia*

Abstract

Since the end of World War II, enterprises left behind the so-called "quiet sailing" stage to enter into another of turmoil and uncertainty due to an ever increasing competition, the rapid expansion in the development of managerial techniques, and the emergence of strategical processes as a way to create and assault the future more than to keep a continuity from the past. The Balanced Scorecard, created by Robert S. Kaplan and David P. Norton, constitutes the development of strategical processes by seeking a number of complementing elements, with bases allowing the Balanced Scorecard to describe and control such strategies. The Balanced Scorecard comprises four perspectives: a financial perspective, a client perspective, an internal procedures perspective, and a learning-and-growing perspective. Inside their inner structure a cause-effect relation arises, endowing entrepreneurial management procedures with a new meaning and logic. The principal premise of this new logic, according to the Balanced Scorecard, is the proprietors' need of higher incomes out of the financial capital invested; however, such an income increase depends on a value proposal to the

clients. This proposal, in turn, will be attained if and only if enterprises' internal procedures are improved by generally improving their staff and information systems.

Key words: Balanced Scorecard, financial perspective, client perspective, internal procedures perspective, learning-and-growing perspective, strategy

Antecedentes

¿Cómo iniciar esto? Para ubicar algunos antecedentes creo no me queda más remedio que recordar el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando las empresas trabajaban bajo un régimen que fue reconocido como de navegación tranquila. Es decir, producían a partir de determinados insumos y entregaban productos y servicios a un mercado que estaba insatisfecho y por tanto la demanda superaba con creces la oferta: todo lo que se producía encontraba un tipo u otro de realización.

Pienso que fue determinante para que se produjera un cambio, la salida en 1967 del famoso libro *El desafío americano*, de Jean Servan-Schreiber. En esta obra el autor demostraba cómo Europa estaba en manos de los norteamericanos y era necesario provocar un cambio en la forma que operaban las economías de los diferentes países de ese continente.

En ese tiempo el modelo que imperaba en el campo capitalista era el keynesiano, por lo que era permitida la intervención del Estado como órgano fundamental de regulación de la economía y por ello cada gobierno aportó capital para conformar empresas mixtas e impulsar el desarrollo de la industria nacional. Es así que a partir de los años 70 cada día en cada país se producían nuevos cambios producto del desarrollo de las esferas económicas, tecnológicas, políticas y sociales.

Obviamente, los cambios que en cada una de estas esferas se iban gestando impactaban de una manera u otra el ámbito de la dirección y por eso a partir de los años 80 la ciencia de la dirección se vio cada vez más estimulada con el desarrollo de nuevas y nuevas tecnologías para perfeccionar la gestión empresarial.

Claro que estos cambios organizacionales “impactaban” de una manera u otra las formas en que era necesario conducir las empresas y por ello dichos cambios planteaban nuevas demandas a aquellos responsables de conducir grupos humanos.

Una *actitud positiva ante el cambio* es la primera exigencia para todos los involucrados en el campo de la dirección; esto seguido por la búsqueda de una mayor *flexibilidad* para producir y gerenciar, acompañado de ciertas capacidades y predisposiciones para *asumir riesgos* y una mentalidad lo suficientemente amplia para el desarrollo de la *innovación* constante.

Las llamadas estrategias vinieron a jugar un rol primordial en el campo de la dirección de organizaciones lucrativas, dada la intensidad que fue tomando la competencia, cada vez más feroz por la aparición de nuevos competidores, de productos sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores, y dada la complejidad e incertidumbre derivada de esta propia competencia, que hacía a las empresas salirse de la navegación tranquila y entrar a una zona cada vez más turbulenta.

Y, ¿qué es una estrategia? En el ámbito más general la estrategia consiste en las acciones más generales que podemos predecir para alcanzar determinados resultados. Definiciones de estrategia hay muchas, pero en este caso voy a tomar una dada por Henry Mintzberg, que la define de manera sintética como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”. De esta forma Mintzberg (1990: 171-195) considera que en ese modelo pueden existir *estrategias intentadas*, que presupone son las que están

concebidas con antelación y van a ser instrumentadas, y *estrategias emergentes* que son las que surgen como decisiones resultantes de la acción.

A partir de que la competencia introduce en el mundo de las empresas la complejidad y la incertidumbre, en tanto las lleva a una navegación turbulenta, el ámbito de las estrategias se vio estimulado y presentó diferentes enfoques. De esta forma:

- Para los directivos financieros primaban las estrategias financieras.
- Para los directivos orientados a las ventas y el marketing, lo más importante eran las estrategias de clientes.
- Para los directivos basados en la producción, lo fundamental eran las estrategias asociadas a la calidad, los ciclos y el proceso.
- Para los directivos con peso en los recursos humanos, lo principal eran las estrategias en las inversiones en las personas.
- Para los directivos de corte informático la base de las estrategias estaba en las tecnologías.

Así las cosas, las estrategias podían describirse de diferentes formas; pero ninguna asumía una forma global de la empresa. Adicionalmente, estos enfoques eran estimulados porque contaban con avales académicos a través de diferentes teorías: valor para el accionista, innovación, gestión del cliente, recursos humanos, gestión de proceso, tecnologías de la información, calidad, diseño organizativo, capacitación, posicionamiento competitivo.

Cada una de estas estrategias tenía una visión profunda, pero no integrada, que permitía describir la estrategia de una manera aceptada.

Se hace evidente que todas estas demandas de la competencia plantean por tanto nuevas fórmulas para alcanzar el éxito y por ello ya no es suficiente con tratar de “hacer bien las cosas” (ser eficientes), sino que hay que “hacer lo correcto” (ser eficaces); unido esto a la necesidad de constantemente tratar de hacer algo nuevo, diferente, de otra manera; o lo que es lo mismo, de transformar e innovar continuamente, o sea, cambiar.

El control de gestión

Tales exigencias requieren de mecanismos de control que garanticen el cumplimiento de las ideas que van surgiendo y por eso el control de gestión pasó a jugar un papel vital ante tales cambios organizacionales.

Ahora, ¿cuál es la principal disyuntiva que los cambios actuales le plantean a la empresa? Creo que es la determinación de su valor real en el mercado. Hoy en día se hace evidente que no sólo está determinado por su capital financiero; sino que a este hay que sumarle su capital intelectual. O lo que es lo mismo, que al capital financiero hay que sumarle el capital con que cuenta la empresa producto del conocimiento útil que tiene y que cada vez se hace más importante porque es el conocimiento precisamente la parte del capital que le da más valor a la empresa; representa el 75% de sus activos.

Ante tal dilema el control de gestión tiene que ir separándose de su enfoque clásico, basado en la verificación y observación del comportamiento de los elementos tangibles de la empresa con el propósito de reducir costos y aumentar la productividad. Con un nuevo paradigma es necesario hacer análisis más dinámicos que creen nuevas bases para la eficacia de la dirección, los hombres y los recursos, considerando los intangibles como su principal aspecto para agregarle valor a la empresa.

Desde este punto de vista, la tendencia actual en cuanto a los sistemas de control de gestión se fundamenta en:

1. Desarrollar sistemas que se basen en la estrategia de la empresa y traduzcan sus factores claves para el éxito, en indicadores para una correcta actuación.
2. Determinar la forma en que todo el mundo en la empresa participe y quede implicado tanto en el proceso estratégico, como en la implementación y control de dicha estrategia.
3. No considerar sólo indicadores de tipo financiero, sino además aquellos que sirven para medir los intangibles, teniendo en cuenta la relación causa efecto que existe entre ellos.
4. Conocer qué se quiere controlar para alcanzar los resultados deseados y cómo permitir el desarrollo del autocontrol como elemento determinante del control.

Luego, los principales requisitos del control de gestión moderno se resumen en: se puede contar con objetivos y estrategias definidas; existe un fuerte compromiso con la implantación y desarrollo de la estrategia por parte de todos; se cuenta con un contexto organizacional que favorece el trabajo en equipo.

El Cuadro de Mando Integral

En el marco de este contexto de cambio en las organizaciones y producto de la complejidad e incertidumbre derivada de la intensidad de la competencia; debido también a que el nuevo contexto requiere de nuevas formas de control y gestión, surge el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Creo que el CMI —aunque sus antecedentes se ubican en los primeros años de los 90— es una de las herramientas más novedosas que existen en estos momentos en el ámbito de las técnicas de dirección, tanto en nuestros países como en todo el mundo, aunque tal vez debemos hablar más específicamente en nombre de América Latina.

Podemos advertir cuan novedosa es esta herramienta de dirección cuando observamos que sus creadores, Robert S. Kaplan y David P. Norton, publicaron su tercer libro: *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, en fecha tan reciente como el año 2004, según la edición de la Editorial Gestión 2000. Muchos de sus ejemplos están asociados con el inicio de este milenio.

Sobre estas bases es que hoy en día está siendo utilizado por muchas empresas como principal herramienta del control de gestión el llamado Cuadro de Mando Integral (CMI). Y, ¿qué es el CMI?

Si resumimos las principales ideas alrededor del CMI, podemos observar que es una nueva herramienta de dirección que, a través de una nueva lógica organizacional, da respuesta a la tendencia de alejamiento de una economía impulsada por productos y basada en activos tangibles, para acercarse a una economía del conocimiento y basada en los activos intangibles, que hoy representan más del 75 % del valor de cualquier organización.

Por otro lado, como instrumento de dirección el CMI es capaz de resolver un viejo problema, la no determinación en el ámbito de las estrategias, de la implantación y control de la estrategia. Es decir, por primera vez la estrategia va en marcha acompañada, como hermana siamesa, de su mecanismo de medición, donde ambas buscan crear un valor futuro y sostenible. De esta forma el control de gestión a través del CMI mide los pocos objetivos que representan la estrategia para la creación de valor de larga duración. Parte del principio de que *si la estrategia se puede describir, se puede medir y si se puede medir se puede gestionar*.

Desde el punto de vista estructural Robert Kaplan y David Norton en su libro *Mapas estratégicos...* caracterizan el CMI por dos elementos básicos: el mapa estratégico (ME) y el CMI. Sin embargo, esta estructura puede traer confusión al identificarse el todo con una de las partes. Por eso, prefiero identificar el CMI como el todo, formado por el ME y el tablero de control (TC).

De esta forma el CMI mantiene la definición que sus autores le dan: “un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 2000: 14), donde se mide la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la de cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Con esta estructura y definición, el ME pasa a ser un instrumento auxiliar que permite definir una nueva lógica de gestión mediante la visualización de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, a través de cuatro perspectivas. Es decir, es un instrumento que proporciona una manera uniforme y coherente de describir la lógica interna de una estrategia, así como obliga a aclarar y definir, a través de dicha lógica, el cómo crear valor y para quién.

Mientras, el tablero de control del CMI pasa a ser el instrumento que traduce los objetivos del ME y las interrogantes de cada perspectiva, definiendo: cuáles son los objetivos que deben plantearse, qué metas son necesarias para concretar los objetivos, cuáles son las iniciativas que se pueden tomar para que el mejoramiento sea continuo y cuál es el presupuesto que necesita cada una de las iniciativas. Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un ME den entre 20 y 30 indicadores necesarios para el CMI asociado.

Con esta estructura, las perspectivas del CMI son el elemento común y vincula a sus dos partes: el ME y el TC. En tal sentido, la *perspectiva financiera* brinda la máxima definición de éxito de la organización, ya que *describe los resultados tangibles* que se espera alcanzar o lo que es lo mismo, expresa en términos de resultados la proposición de valor que se espera dar a los propietarios. Esta primera perspectiva se fundamenta en la interrogante siguiente: ¿cómo deberíamos aparecer ante los dueños para tener éxito financiero?

La *perspectiva de clientes*, al igual, presenta en términos de resultados la proposición de valor que se le debe brindar a los diferentes segmentos de clientes y es el elemento central de la estrategia, que *proporciona el contexto para que los activos intangibles creen el valor* requerido. Es la que comunica aquello que se espera hacer mejor o diferente que la competencia. En este caso la pregunta es ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para poder alcanzar nuestra visión?

En la *perspectiva de procesos internos* se identifican los *pocos procesos* de mayor impacto que *crean y entregan la proposición de valor* que requieren los clientes y que sirven para entregar el valor que demandan los propietarios o dueños del negocio. Busca la respuesta a saber ¿en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer tanto a los dueños como a los clientes?

Por último, la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* es la *fuentes de creación de valor sostenible* que identifica los activos intangibles más importantes. Deben estar agrupados y alineados a los procesos críticos que se crean y entregan el valor a los clientes y propietarios. En esta perspectiva la pregunta claves es: ¿cómo

mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?

Podemos observar que las *perspectivas financiera y de clientes describen los resultados esperados*, mientras que las *perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento impulsan la estrategia, así como describen de qué forma la organización la pondrá en práctica*. La perspectiva interna determina cómo se crea el valor; la de aprendizaje y crecimiento, quién crea el valor de manera sostenible.

Siendo la misión, la visión, los valores y la estrategia el eje central del CMI, la estructura que sigue el mismo es encontrando respuesta, a través de una nueva lógica organizacional, a cada una de las interrogantes de las cuatro perspectivas para en cada una de ellas definir cuáles objetivos deben plantearse, qué indicadores pueden servir de inductores para lograr dichos objetivos, qué metas deben formularse y cuáles son las iniciativas que se pueden tomar para que el mejoramiento sea continuo.

Desde este punto de vista, las características del CMI ponen énfasis en los indicadores financieros y no financieros que sirven para informar a todos los trabajadores de la empresa en los diferentes niveles. El Cuadro de Mando Integral aporta información de mucha utilidad para velar continuamente aquellos indicadores que permiten alcanzar las metas. Este último aspecto garantiza que los trabajadores de base comprendan las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. Luego, la característica que destaca al CMI como un elemento central del control de gestión es que *no es sólo un registro de los resultados obtenidos, sino también una indicación de los resultados esperados*.

La construcción de un CMI dentro de una organización no puede verse como la construcción de un solo cuadro de mando, sino de un sistema de cuadros de mando que dependen del tamaño y situación de la empresa. En algunos casos es posible empezar el proceso de diseño de un cuadro de mando por el nivel superior como plantilla genérica; en otros casos tal vez sea mejor iniciar por una unidad de negocio que permita ganar en experiencia para después buscar la alineación entre las diferentes unidades. En todos los casos sí es vital comunicar la estrategia y el CMI para obtener el apoyo necesario y abrir la discusión sobre la forma más eficaz de llevar a cabo el proceso de su diseño.

Resulta primordial que en el diseño del CMI de cualquier organización, la alta dirección se involucre y se comprometa con todo el proceso, desde la definición de la misión, la visión, la estrategia, los objetivos y los indicadores. Además, deben considerarse aquellos líderes de opinión que surjan para que se conviertan en misioneros del proceso. Finalmente, en su diseño puede considerarse un grupo que sea el encargado de la gestión del proyecto y aparezca como su representante en toda la organización.

La nueva lógica organizacional

La base de esta nueva lógica organizacional está en la relación causa-efecto que se produce entre las diferentes perspectivas.

Es obvio que el punto de partida de estas perspectivas esté dado en aquella que exprese la *proposición de valor en términos de los resultados que garanticen los beneficios* que los propietarios de la empresa desean obtener. La única que expresa tales resultados es la *perspectiva financiera*.

Todo propietario quiere obtener beneficio del capital invertido y por tanto necesita tener evidencias de aquellos objetivos estratégicos que deben garantizarle un buen

rendimiento del capital empleado. Estas proposiciones de valor son descritas por medio de la perspectiva financiera.

Pero en el orden estratégico *la única forma de aumentar el rendimiento del capital financiero* es a través de los resultados que se alcancen con nuevas proposiciones de valor que se les hagan a los clientes.

Es evidente que los resultados que se alcancen de la proposición de valor para los clientes serán causales de los resultados descritos para la proposición de valor de los propietarios. O lo que es lo mismo, nunca se podrá mejorar el capital financiero si no se tiene en cuenta la oferta de valor que necesitan los clientes. *Sólo aumentando los clientes o la fidelidad de los mismos es que será posible mejorar el rendimiento del capital empleado.* Creo es evidente que con esta relación causa-efecto se refleja la unidad de contrarios que existe entre el empresario y los clientes.

Sin embargo, lograr la proposición de valor para los clientes plantea una nueva relación causa-efecto que significa un nuevo reto para las empresas: tienen que mejorar sus procesos internos. *Sólo podrán alcanzar la proposición de valor necesaria para los clientes si son capaces de mejorar los principales procesos internos.*

Los principales procesos internos serán aquellos *capaces de crear valor*, ya sea para mejorar las operaciones, las relaciones con los clientes o la comunidad donde operan, así como innovar. Pero estos procesos serán aquellos que *creen el valor* que los clientes necesitan y que a su vez mejorarán el rendimiento del capital.

Finalmente se produce una nueva relación causa-efecto y es aquella vinculada a aquel único capital que es capaz de servir de fuente para crear valor: el capital intelectual, descrito en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Mientras las perspectivas anteriores reflejan variables tangibles, en la nueva lógica organizacional la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja cómo las variables intangibles son el soporte que sirve de base para que toda la organización funcione y alcance los resultados esperados por los propietarios.

Soy del criterio que el principal mérito que tiene el CMI es que a través de esta nueva lógica organizacional no sólo establece la relación causa-efecto necesaria entre las principales variables de gestión de una organización, sino que por primera vez vincula los activos tangibles con los intangibles, que por demás no aparecen reflejados en los libros contables.

Tipificando la nueva lógica organizacional

Tipificando en alguna medida la nueva lógica organizacional con las diferentes perspectivas podemos ver que las únicas formas de ganar más a través de la perspectiva financiera es vendiendo más y gastando menos. Luego los *objetivos estratégicos básicos que llevan a ganar más son aquellos que buscan un crecimiento en los ingresos o una mayor productividad de los activos*, ya sea por reducción de costos o por mejor uso de los activos financieros y físicos. Todo lo demás es música de fondo. Ahora, lo importante es buscar el equilibrio entre el crecimiento y la productividad. Sin embargo, suele haber una tendencia a acercarse más a la productividad y no debe ser así porque el valor para los propietarios debe ser sostenible.

La perspectiva de clientes es la que debe comunicar cuál es la proposición de valor que se le espera dar al cliente de mejor manera o de manera diferente a la competencia. *Los objetivos estratégicos e indicadores de esta perspectiva definen la estrategia de la*

organización y pueden estar asociados a: mejor costo o costo más bajo, la innovación y liderazgo de producto, las soluciones completas o la de cierre del sistema.

La de mejor costo garantiza la fidelidad del cliente por precios atractivos, calidad excelente y facilidad de compra, entre otros. La de innovación y liderazgo de producto trabaja con precios altos, ya que ofrecen productos superiores cuya funcionalidad los clientes están dispuestos a pagar. Con la proposición de soluciones completas, los clientes deben sentir que se les comprende porque proporcionan productos y servicios hechos a la medida, con soluciones integrales, excepcionales y una excelente calidad en la relación. Por último la estrategia de cierre de sistema se caracteriza porque se le da a los clientes una proposición de valor de tal magnitud que cambiarla puede costarle tanto que es imposible salirse de ella.

Es obvio que si esta perspectiva es capaz de definir en sí misma la estrategia de la organización, es de vital importancia tener claridad de los diferentes segmentos de mercados con los cuales se trabaja para hacerle la proposición de valor que cada segmento requiera, de acuerdo con sus características. O lo que es lo mismo, qué segmento requiere de un objetivo estratégico de menor costo, cuál de innovación o liderazgo de producto, cuál de soluciones completas y cuál de cierre del sistema; aunque la práctica demuestra lo difícil que puede ser que una empresa trabaje con más de un objetivo estratégico de estos tipos.

La perspectiva de procesos internos describe cómo se alcanza la estrategia y junto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento conforma el motor que mueve la estrategia. Ella cumple con dos componentes de la estrategia: produce y entrega la proposición de valor, así como mejora los procesos y reduce los costos. Los objetivos más comunes están asociados a: proceso de gestión operativa, proceso de gestión de clientes, proceso de innovación y procesos sociales. Al igual, estas estrategias deben estar equilibradas y contar con al menos un tema estratégico, ya que con esto se generan beneficios que aparecen en el tiempo y garantizan un crecimiento sostenible.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles y su rol en la estrategia; cómo se deben potenciar estos activos para llevar a cabo los procesos internos básicos y mejorarlos continuamente. Estos objetivos se organizan en tres categorías:

1. *Capital humano*: está formado por la disponibilidad de habilidades, talento y know how que hace falta para apoyar la estrategia.
2. *Capital de información*: formado por la disponibilidad de sistemas informativos, redes e infraestructura que se requiere para apoyar la estrategia.
3. *Capital organizativo*: formado por la disponibilidad para movilizar y sostener el proceso de cambio, necesario para ejecutar la estrategia.

La clave es alinear estos capitales y centrar las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia.

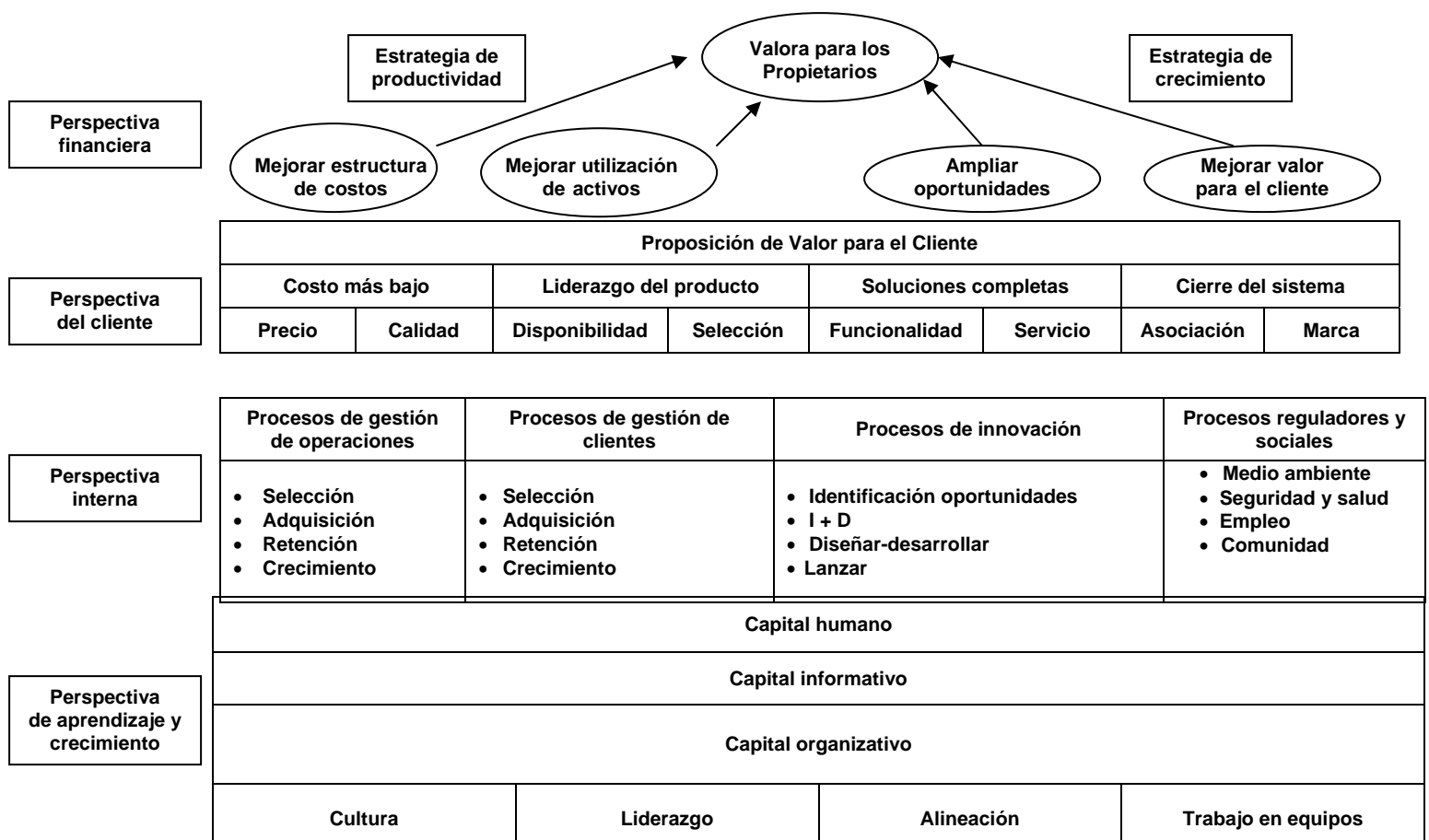
La plantilla de un mapa estratégico tipificado (ver figura) fue descrita por Kaplan y Norton (2004: 40) en su libro *Mapas estratégicos...*

Conclusiones

1. La dinámica que se opera en las empresas y organizaciones es una gran fuente para el desarrollo de nuevas técnicas o herramientas para la gestión de las mismas.

2. Producto de la intensidad de la competencia entre empresas fue necesario crear estrategias para reducir la incertidumbre y complejidad derivadas de la turbulencia propia de los mercados altamente competitivos.
3. Las estrategias ayudaron significativamente a la gestión de la empresa; pero su implementación y control se fundamentó en la gestión tradicional y no obedeció a los cambios que las mismas requerían.
4. El Cuadro de Mando Integral es un elemento que por primera vez garantiza que la planificación y el control operen como hermanos siameses.
5. El CMI plantea una nueva lógica en su estructura interna que por primera vez garantiza vincular el capital tangible con el capital intangible.

PLANTILLA DE UN MAPA ESTRATÉGICO



Referencias

KAPLAN, ROBERT S. Y DAVID P NORTON: *Cuadro de Mando Integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2000.

_____*Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2004.

MINTZBERG, HENRY: "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 11 (3): 171-195, 1990.

Bibliografía

- BALLVÉ, ALBERTO M.: *Cuadro de mando. Organizando información para crear valor. Textos y casos de empresas*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2000.
- BECKER, BRIAN E., MARK A. HUSELID Y DAVE ULRICH: *El cuadro de mando de recursos humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2002.
- KAPLAN, ROBERT S. Y DAVID P NORTON: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2002.
- _____ *Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través de Balanced Scorecard*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2006.
- MUÑIZ, LUIS Y ENRIC MONFORT: *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2005
- NIVEN, PAUL R.: *El cuadro de mando integral paso a paso*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2003.
- OLVE, NILS-GÖRAN, JAN ROY Y MAGNUS WETTER: *Implantando y gestionan el cuadro de mando integral. (Performance Drivers)*, Ed. Gestión 2000, Barcelona. España, 2002.
- OLVE, NILS-GÖRAN, JAN ROY, MAGNUS WETTER Y SOFIE ROY: *El cuadro de mando en acción. Equilibrando estrategia y control*, Ed. Deusto, España, 2004.