

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL**  
**Tesis | MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES**

# **Teoría de la Administración y Análisis del Discurso: Reflexiones Críticas sobre la Literatura de Gestión Empresarial**

**Director: Daniel Gastaldello**  
**Maestrado: Walter Ariel Lugo**

**Posgrado 2017**

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....   | 3  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 5  |
| <b>1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....  | 8  |
| <b>2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....  | 12 |
| 2.1 El devenir del pensamiento administrativo como marco de los discursos de gestión...                              | 12 |
| 2.2 El contexto de surgimiento de la Literatura de Gestión Empresarial.....  | 17 |
| 2.3 El desarrollo histórico de la herramienta Cuadro de Mando Integral.....  | 20 |
| 2.4 En síntesis.....   | 22 |
| <b>3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO</b> .....  | 23 |
| 3.1 Críticas a la Literatura de Gestión Empresarial.....   | 23 |
| 3.1.1 Críticas generales a los discursos de gestión.....   | 27 |
| 3.1.2 Críticas a los textos de gestión desde el Análisis del Discurso.....   | 31 |
| 3.2 En síntesis: Características de la LGE.....  | 35 |
| 3.3 Definición de conceptos teóricos: Administración y Análisis del Discurso.....                                    | 36 |
| <b>4. METODOLOGÍA</b> .....  | 43 |
| 4.1 Decisiones metodológicas.....  | 43 |
| 4.2 Selección y tratamiento de los datos.....  | 44 |
| 4.2.1 Análisis textual: el texto como producto del proceso discursivo.....   | 46 |
| 4.2.2 Análisis de las prácticas discursiva: el discurso en situación.....  | 46 |
| 4.2.3 Análisis de las prácticas sociales: estructura y estructuración en la iteración entre discurso y sociedad..... | 47 |
| <b>5. RESULTADOS</b> .....   | 52 |
| 5.1 Presentación de los autores y sus publicaciones.....   | 52 |
| 5.2 Análisis de la intertextualidad.....   | 54 |
| 5.3 Análisis de las prácticas sociales.....  | 63 |
| 5.3.1 Autor y lector modelo.....   | 63 |

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| 5.3.2 Análisis de los <i>stakeholders</i> ..... | 68  |
| 5.4 Los actores sociales en escena.....         | 86  |
| <b>6. DISCUSIÓN</b> .....                       | 92  |
| 6.1 Conclusiones.....                           | 92  |
| 6.2 Debates y perspectivas futuras.....         | 100 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                       | 104 |
| <b>ANEXOS</b> .....                             | 110 |

## **AGRADECIMIENTOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo fue realizado debido al apoyo y colaboración de personas e instituciones que directa o indirectamente tendieron manos y abrieron caminos en el desafiante, arduo y gratificante proceso de redacción de una investigación.

Agradezco a mi Director de Tesis, Daniel Gastaldello, por compartir su conocimiento con rigurosidad y paciencia, por su vocación para perfeccionarme como investigador y su predisposición para ayudarme a integrar ideas y perspectivas.

También agradezco a mi Director de Beca, José Puccio, por su apoyo académico y su generosa predisposición para lograr el cumplimiento de todas las formalidades de esta presentación.

Un agradecimiento especial y sentido es para Laura García, titular de la cátedra en la que participo y mi mentora académica. Muchas de las ideas aquí vertidas corresponden a los intercambios y debates de años de profuso y gratificante trabajo compartido.

A mis compañeros de maestría y a mis compañeros investigadores de la oficina de Ciencias Económicas que injustamente no individualizo para privilegiar la síntesis y evitar olvidos. Les agradezco por sus aportes, discusiones y ocurrencias, que hicieron más fructíferos y placenteros los entretelones del trabajo de investigación.

La finalización de esta Maestría se realizó con el financiamiento de Becas de Posgrado para Docentes de la UNL, agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas por el apoyo y a la Dirección de Posgrado de la FCE por sus gestiones.

Por último, y con el mayor de los méritos, agradezco a mi familia por esa amorfa manera de querernos, a mi madre, mi pilar, y a mis abuelos, que hoy no están, y aunque poco entendieran de lo que aquí se escribe serían los más sonrientes y orgullosos.

cuidado con las palabras  
(dijo)  
tienen filo  
te cortarán la lengua  
(...)  
cuidado  
no despertar a las palabras

Alejandra Pizarnik

# INTRODUCCIÓN

La Administración como disciplina codificada posee algo más de un siglo, en este período se reconocen diversos aportes de una variedad de escuelas que interactúan, se entrelazan y contraponen. La Administración formalmente instituye sus bases con aportes teóricos de áreas de conocimiento concretas: la ingeniería, con los postulados de la administración científica (Taylor) y la escuela clásica (Fayol) y, posteriormente, la psicología y sociología con las ideas de la escuela de las relaciones humanas (Mayo)<sup>1</sup>. Claramente, el pensamiento de las ciencias económicas tiene una influencia sustancial y modeladora en el corpus de la administración antes y luego de sus orígenes<sup>2</sup>.

En general, pensamientos críticos referidos a las escuelas que constituyen la teoría en administración no han tenido un peso específico en el diseño de su corpus. Habitualmente se estudian como una respuesta histórica a ciertos postulados y la referencia se concentra en aspectos limitados a las técnicas de gestión. Así, la Administración no está normalmente habituada al debate confrontativo de aspectos que excedan los discursos técnicos.

Más específicamente; los textos de administración como género<sup>3</sup>, y particularmente la literatura de gestión empresarial (LGE) como subgénero, se reconocen como una práctica social específica que contiene en su discurso procesos de construcción de sentido de la vida individual, laboral, organizacional y social. En este campo (Bourdieu, 2002a) se dirime una forma específica de pensar y actuar en el mundo que excede el ámbito de la economía y de la gestión pero que de ellas se nutre.

Así, la LGE posee características particulares: su eclosión se puede establecer al inicio de la década del ochenta con fuerte preeminencia de textos estadounidenses (Fernández Rodríguez, 2007), se constituyen en ámbitos de mercado (consultoras, empresas, prensa económica, etc.), habitualmente no posee un marco teórico específico, incluye asimétricas referencias metodológicas y epistemológicas y se orienta

---

<sup>1</sup> En los tres casos se cita al autor más representativo de cada corriente teórica.

<sup>2</sup> Considerar la gran diversidad de métodos y herramientas de administración implica reconocer y validar los diferentes aportes históricos de las ciencias económicas a través de un número significativo de economistas y corrientes teóricas.

<sup>3</sup> Se entiende por género discursivo a tipos relativamente estables de enunciados. Siguiendo a Bajtín (1982:252), "una función determinada (científica, técnica, periodística, oficial, cotidiana) y unas condiciones determinadas, específicas para cada esfera de la comunicación discursiva, generaran determinados géneros, es decir, unos tipos temáticos, composicionales y estilísticos de enunciados determinados y relativamente estables".

## INTRODUCCIÓN

a directivos, gerentes y empresarios. Además, normalmente se posiciona como un fenómeno de ventas a escala mundial.

La retórica de estos discursos del *management* ha sido criticada por diversos autores en el devenir histórico de la disciplina, sin embargo, estas críticas suelen ser fragmentarias y tangenciales respecto a la consolidación y expansión de la LGE en contextos de administración. A su vez, los discursos del *management* no se restringen a la gestión empresarial, implican una relación compleja entre los textos y sus ámbitos de acción, ampliamente, entre el discurso y la sociedad.

De este modo, el propósito de esta investigación es realizar un análisis de textos de administración específicos que procure poner de relieve un sistema de representaciones de la *realidad organizacional* como productoras de sentidos y modeladoras de la *realidad económica y social*. El análisis de los estilos y estrategias discursivas, a partir de los cuales la administración se recepciona y significa, procura el pensamiento reflexivo, la ampliación del debate y la búsqueda constante de nuevos aportes que consoliden a la disciplina en el ámbito de las ciencias sociales. Esta meta no puede concretarse observando sólo sus intereses técnicos, requiere un examen complejo de la estructura y composición formal de los textos, de la interacción con otras disciplinas que le sirven de soporte y de las diversas representaciones del mundo que en ellos se configuran. Es decir, el abordaje sólo puede concretarse desde los cimientos amplios de las ciencias sociales. Con este marco, se proponen los siguientes objetivos:

### **Objetivo general:**

- Analizar el campo representacional de los discursos sobre gestión organizacional presentes en la literatura de gestión empresarial orientada a la operacionalización de estrategias de negocios y utilizada en ámbitos académico-profesionales de la disciplina Administración (1990-2010).

### **Objetivos específicos:**

- Identificar y analizar relaciones intertextuales presentes en la LGE como fundamento de su contexto de surgimiento y auge.
- Describir y analizar las representaciones sociales que la LGE construye de diversos actores sociales con los que interactúa: público objetivo, autores, empleados, dueños, gerentes, el estado, organizaciones sociales, los clientes, los proveedores y la competencia.

La metodología utilizada presenta un enfoque cualitativo y se enmarca en el paradigma interpretativo, se realiza un análisis del discurso tridimensional

## INTRODUCCIÓN

observando los textos, su intertextualidad y las representaciones sociales que contienen. Específicamente se trabaja con las obras referidas a una herramienta de gestión concreta en el marco de los sistemas de información gerencial (SIG): el cuadro de mando integral (CMI).

En este marco, en el capítulo 1, se presenta el tema de investigación delimitando el concepto de LGE y se explicita la situación problemática que se busca dirimir. En el capítulo 2, se presentan los antecedentes socio-históricos de la Administración para comprender sus procesos de sistematización, además, se sitúa y contextualiza el surgimiento de la LGE y se muestra el desarrollo de la herramienta CMI. Por su parte, en el capítulo 3, se presentan los antecedentes teóricos de la temática abordada de acuerdo a su origen disciplinar y según el aporte crítico sobre el que discurren y se reconoce una serie de características generales y relativamente estables de la LGE. Además, se explicita el posicionamiento teórico a partir del cual se aborda la investigación. En el capítulo 4, se exponen las decisiones metodológicas del trabajo, las formas de selección y tratamiento de los datos y las técnicas de análisis de información. A su vez, en el capítulo 5, se desarrollan los resultados de la investigación según análisis de intertextualidad y análisis de prácticas sociales configurando los actores de la LGE según los diferentes roles que adquieren en los textos como estrategias discursivas de representación. Por último, en el capítulo 6, se exponen las conclusiones a partir de la especificación de una estructura organizada de sentido de la totalidad de la experiencia empresarial en los textos, se procura el debate de los resultados alcanzados y se proponen otras perspectivas de investigación.



### 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de esta investigación es la literatura de gestión y su integración al mundo académico-profesional, los supuestos y derivaciones que configuran textualmente la *realidad organizacional*. Para responder a los propósitos de esta investigación se requiere en primera instancia especificar qué textos de gestión se analizarán. Por esto, se establecen tres subgéneros como formas típicas estables de estructuración de enunciados donde la voluntad discursiva de los autores se realiza, en primera instancia, a partir de la elección de un género discursivo determinado (Bajtín, 1982). Así, en el marco de la literatura de Administración se establecen tres subgéneros diferenciados a través de características pertinentes<sup>4</sup> (ver Cuadro 1: Tipología de textos de administración): literatura de gestión académica, literatura de gestión empresarial<sup>5</sup> y literatura de gestión “vulgar”<sup>6</sup>; en cada subgénero se distingue su ámbito de origen, tratamientos teóricos, metodológicos y epistemológicos de los temas y destinatarios de los textos.

Específicamente, los textos de literatura de gestión empresarial (LGE) adquieren características híbridas, toman elementos de los discursos académicos y, a su vez, utilizan estilos y recurso de textos vulgares de gestión. Sus esquemas ambiguos usualmente ingresan al mundo académico-profesional sin un reconocimiento explícito de estas ambivalencias; esta literatura, que no se enmarca en la tradición científica tampoco se desliga completamente de la misma y, de este modo, constituye ciertas debilidades<sup>7</sup> hacia el interior de una disciplina que pretende tener estatus en el ámbito de las ciencias sociales.

---

<sup>4</sup>La construcción del objeto se inspira en el establecimiento de tipos ideales de Weber. La caracterización de la literatura de gestión se construye como una “guía para la construcción de hipótesis” a través de un procedimiento inductivo y comparativo. “Es una ficción coherente ‘en la cual la situación o la acción es comparada y medida’, una construcción concebida para confrontarse con lo real” (Bourdieu, 2008:80). El tipo ideal, según Bourdieu, es un modelo ficticio donde se acentúan ciertas características pertinentes, por “referencia a un máximo de adecuación significativa”, no posee valor en sí mismo o por sí mismo, no son objetos de conocimiento sino su medio para concretar los objetivos cognoscitivos.

<sup>5</sup>Como ejemplo próximo a este tipo de textos puede citarse los libros de Peters y Waterman (1982), Hammer y Champy (1994) o Kaplan y Norton (1997).

<sup>6</sup>Como ejemplo próximo a este tipo de textos puede citarse los libros de Spenser Johnson (2000), Covey (2003) o Kriegel y Patler (2010).

<sup>7</sup>Como ejemplos pueden citarse: ahistoricismo, empleo de parameología, uso de metáforas y comparaciones, imprecisiones terminológicas, indiferenciación organizacional, abuso del método inductivo (García *et al* 2011).

## 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 1: Tipología de textos de Administración

| Textos académicos   | Textos empresariales   | Textos “vulgares”   |
|---|--|---|
| Se constituyen en el ámbito de la ciencia (universidad, centros de investigación, etc.) | Se constituyen en ámbitos de mercado (consultoras, empresas, prensa económica, etc.) | Se constituyen en ámbitos diversos, normalmente tangenciales a la disciplina. |
| Presentan un marco teórico cristalizado   | No posee un marco teórico específico   | No presentan referencias teóricas   |
| Poseen referencias metodológicas y epistemológicas concretas                            | Poseen asimétricas referencias metodológicas y epistemológicas                       | No poseen estructura metodológica ni epistemológica                           |
| Los usuarios son especialistas (en el tema) con formación específica (en ciencias)      | Los consumidores son directivos, gerentes y empresarios.                             | Se orientas a un público general, consumidores sin formación específica.      |

Fuente: Elaboración propia

De este modo, la situación problemática que se pretende dirimir a través del análisis discursivo de la LGE implica cristalizar las construcciones de sentido que proponen estos textos de la *realidad organizacional* y que cimientan las bases para una forma particular de pensar y hacer en las organizaciones. Así constituida, la realidad organizacional de la LGE representa los espacios donde las organizaciones actúan de una manera específica, pero con argumentos de estructuración pretendidamente objetivos y totalizadores. Por consiguiente, las construcciones de sentido de la LGE se establecen como una instancia monolítica de mediación entre la Administración y los sistemas económicos, políticos y sociales donde la realidad es lo que la gestión empresarial instituye a través de sus textos.

Aquí el foco del debate no es su mera utilización sino la insuficiente reflexión crítica respecto a lo que instaura y representa frente a su expansión difusa y generalizada. Por ende, se requiere abordar los discursos del *management* de la LGE desde el estudio social de sus postulados.

Aquí el foco del debate no es su mera utilización sino la insuficiente reflexión crítica respecto a lo que instaura y representa frente a su expansión difusa y generalizada.

La cantidad y variedad temática de este tipo de bibliografía es sobreabundante, más cuando su éxito de ventas se define a nivel global, entre sus temas predilectos se encuentre la innovación, el cambio, las estrategias organizacionales y la gestión de las personas. Estos textos poseen interés por dos motivos fundamentales (Boltanski y Chiapello, 2002:1). No es una literatura meramente técnica, presenta una fuerte

## 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

tonalidad prescriptiva (dice lo que debe ser), y su vez, se constituye en un vehículo de transmisión de la lógica empresarial a otros espacios de la sociedad (organización pública, sector de la economía social, ámbitos de la vida privada). Sus justificaciones discursivas exceden la utilidad, productividad o eficiencia, se anclan en el bien común, la autonomía, el mérito, o incluso, la democracia. 2. Además, presenta una gran homogeneidad del discurso, y en cada época considerada, existe una organización general en torno a un número limitado de temas. Las ideas son retomadas, repetidas, traducidas en diferentes soportes con facilidad, es decir, el texto como producto material duradero de la acción comunicativa es homogéneo y temporalmente fijo, mientras los soportes discursivos, la tecnología que los materializa, son simplemente amplificadas. Esta situación, genera una falacia de intertextualidad, la creación de textos de *management* tiene un alto sesgo replicante.

Es importante destacar que el análisis propuesto no plantea deconstruir o demoler las teorías que los textos proponen. No se pretende un análisis valorativo de técnicas de gestión (aunque este propósito sea viable), lo que se considera relevante es poner de manifiesto la estructuración de sentidos que la LGE realiza en sus procesos de construcción de la *realidad organizacional*. Este análisis no puede tomar como insumos sólo postulados internos de la Administración, requiere observar la disciplina desde los diferentes aportes del estudio social del discurso. Así, desde la perspectiva del giro lingüístico (Ibáñez García en Iñiguez, 2004)<sup>8</sup> se intenta comprender el modo en que opera el lenguaje en la constitución y transmisión del conocimiento de gestión reconociendo que la Administración, normalmente no está habituada a este análisis. De este modo, se procura enriquecer el debate, no como un mero ejercicio intelectual o legalista (imposición de un juicio) sino cómo una práctica intrínseca a la construcción de conocimiento en Administración.

Así, mediante el análisis del discurso de la LGE, la presente investigación procura responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características estilísticas de estos textos? ¿Qué vocabulario emplean? ¿Qué regularidades estilísticas utilizan habitualmente? ¿Con qué textos disciplinares confluyen, se oponen o critican? ¿Qué imagen proyectan de sí mismos y de las organizaciones? ¿Cómo representan a su público objetivo y a los trabajadores? ¿Cómo se representan las interacciones entre la

---

<sup>8</sup> Para el autor, más allá del origen temporal del término (1970-1980), éste representa una profunda modificación de la concepción del lenguaje, deja de considerarse medio de representación de las ideas para transformarse en instrumento para su construcción. Se sustituye la relación ideas/mundo por la relación lenguaje/mundo. Y, además, frente a su función descriptiva-representacional se establece su carácter productivo, el lenguaje como elemento formativo de la realidad.

## 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

empresa y la sociedad, la empresa y el estado, los consumidores, los proveedores y la competencia? En síntesis, ***¿cuáles son las construcciones de sentido de la realidad organizacional que propone la LGE orientada a la operacionalización de estrategias de negocios?***

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 El devenir del pensamiento administrativo como marco del discurso de gestión

En esta ajustada presentación se deja de lado la contextualización histórica de las corrientes y las diversas críticas técnicas que se les atribuyen. Simplemente se expone la estructuración histórica habitual de la disciplina reconociendo los distintos hitos del pensamiento en administración que le dan sustento en el campo académico<sup>9</sup> con el propósito de reconocer sus criterios de sistematización.

La Administración se constituyó como disciplina racional y formal a inicios del siglo XX<sup>10</sup>, más allá de los diversos aportes prácticos a la gestión que pueden rastrearse con anterioridad<sup>11</sup> y de diversas influencias de instituciones y áreas de conocimientos que le sirvieron de antecedentes<sup>12</sup>. En este sentido, se reconocen fundacionales los *aportes clásicos* de los Ingenieros Taylor y Fayol. Ambos pensadores ubican a la Administración en el ámbito de la ciencia y establecen cimientos, a pesar de las críticas y limitaciones, de postulados y criterios actualmente fraguados<sup>13</sup>.

La *escuela de las relaciones humanas*, a partir de la década del 30, se posiciona como respuesta crítica a las ideas antecedentes. El foco ya no es la tarea o la estructura organizacional sino la persona y sus interacciones sociales. Así, el pensamiento de gestión recepciona postulados de la psicología y la sociología donde se destaca los aportes basales de Mayo.

---

<sup>9</sup>Un análisis transversal de estas corrientes a partir de la evolución de las ideas de “hombre” y “organización” puede observarse en Motta y Vasconcelos (2002).

<sup>10</sup>Se sitúa este origen, no observando las prácticas de gestión que constituyen a la administración, éstas pueden rastrearse desde los sumerios, sino su codificación. Es en esta época donde existe una clara separación, no sólo entre el trabajo operativo y aquél que corresponde al de la gestión, sino entre la propiedad del capital y los sujetos que lo administran: *managers*. También en esta etapa se establece, en Pennsylvania, en 1881 la primera escuela de administración con rango universitario. Así, ya en 1911, en Estados Unidos, se encontraban funcionando un total de treinta establecimientos de este tipo (George, 1972).

<sup>11</sup> Para un análisis histórico del pensamiento administrativo que inicia con las civilizaciones antiguas ver George (1972).

<sup>12</sup> Entre ellas pueden citarse: influencias del pensamiento económico y filosófico, de la organización de la iglesia católica y militar, de la revolución industrial y de pioneros y empresarios. Para más detalles ver Chiavenato (2006).

<sup>13</sup>Habitualmente tiende a observarse el taylorismo como una corriente histórica superada, punto que excede este debate, mientras al fayolismo se le atribuye un mayor contenido de vigencia.

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Por su parte, la *corriente neoclásica*<sup>14</sup> de la administración retoma, revisa y recicla los aportes de los clásicos. Su representante tradicional es Druker, aunque en esta escuela puede citarse considerables autores de gestión seguidores de Fayol o Taylor. Las bases del pensamiento administrativo, como ciencia y sus correspondientes sustentos epistemológicos y metodológicos –implícitos o explícitos– se arraigan en esta etapa, más allá de las debilidades, distorsiones y omisiones que podrían reconocerse.

Alrededor de la década del 40, surge el *enfoque estructuralista* con base en postulados de Weber y en su concepción de burocracia y racionalidad burocrática. De este modo, la organización burocrática se constituye como alternativa plausible de gestión estudiada e implementada hasta la actualidad. Posteriormente, en el 50, estas ideas evolucionan hacia una teoría estructuralista de la administración con un impulso desde la sociología (Dahrendorf, Etzioni). A su vez, la *corriente del comportamiento de la administración*, también iniciada en la década del 50, tiene una influencia de la psicología; donde, quizás, el autor con mayor relevancia en este enfoque fue Simon (teoría de las decisiones), avezado crítico de las teorías antecesoras.

El *enfoque sistémico de la administración* se inspira en la teoría general de sistemas de von Bertalanffy y representa un hito destacado en la construcción del pensamiento de gestión respecto a los viejos enclaves. Promovió, según Chiavenato (2006), tres nuevas tendencias: el expansionismo (todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor), el pensamiento sintáctico (el fenómeno estudiado unido otros fenómenos) y la teleología (estudio del objeto o propósito de un ente). Evolutivamente, y procurando mayor especificidad, surge la teoría de sistemas como rama concreta de la teoría general de sistemas; esta es, básicamente, la aplicación de las nociones de teoría general en la teoría de las organizaciones. Es importante reseñar que la idea de sistemas actualmente domina el campo de la administración.

Por otro lado, *el enfoque situacional de la administración*, a partir de la década del 70, toma diversos postulados de todas las corrientes precedentes. Su enfoque, heterodoxo e integrador, se articula por un postulado central: el relativismo contextual, donde se plantean diversas relaciones funcionales entre técnicas de gestión y ambiente: interno y externo (general o específico).

---

<sup>14</sup> Es importante observar el esfuerzo que realiza la Administración, que formalmente tiene algo más de un siglo, por constituirse como una disciplina de fuste a través de su condesada estructuración histórica. No solo intenta buscar el pasado de la gestión en sumerios, egipcios y babilónicos, además, condensa en la primera mitad del siglo XX, clásicos, neoclásicos y contemporáneos.

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

A partir de 1980-1990 las perspectivas, teorías y conceptos no constituyen una corriente específica, o por lo menos, no de amplio consenso en el interior de la disciplina. Números son los aportes que adquieren estabilidad y expansión en la gestión, se redefinen o actualizan: calidad, innovación, reingeniería, gestión del conocimiento y capital intelectual, proceso de gestión estratégica, y más actualmente, emprendedorismo y responsabilidad social empresarial. En este período (finales de la década del 70 e inicios de la década del 80) puede situarse, especialmente en Estados Unidos, el surgimiento de la LGE.

En síntesis, la Administración como disciplina codificada se consolida desde dos vertientes: uno de estilo tradicional (ingenierías, economía, matemática) y otra de estilo humanístico (psicología, sociología)<sup>15</sup>. A lo largo de su historia los postulados tienden hacia uno y otro espacio en el marco de una tensión inmanente procurando un equilibrio inestable.

En general, y más allá de diferentes denominaciones, existe relativo consenso hacia el interior de la disciplina respecto a la estructuración histórica del pensamiento en administración según sus diferentes corrientes o enfoques<sup>16</sup> (Ver Gráfico N° 1: Línea cronológica de corrientes del pensamiento en Administración según autores de referencia). En textos que explicitan el devenir histórico del pensamiento en administración (Chiavenatto, 2006, Dávila, 2001; Stoner *et al*, 1996; Hermida *et al* 1979 y 1992;)<sup>17</sup>, normalmente se describen los distintos aportes técnicos y teóricos de las diversas corrientes desde una perspectiva evolucionista, donde el encadenamiento procede de manera escalar a través de la recomposición técnico-crítica de postulados antecedentes y la justificación de las nuevas ideas con argumentos pretendidamente superadores. Habitualmente se incluyen elementos contextuales generales – económicos, sociales y tecnológicos– que permiten enmarcar descriptivamente el surgimiento de las teorías para afianzar su comprensión y se expone un debate respecto a la “aplicación práctica” de los contenidos en la actualidad. Con menor frecuencia, cómo en el caso de Dávila (2001), se plantea una discusión sobre el contenido científico de las ideas de cada periodo histórico.

---

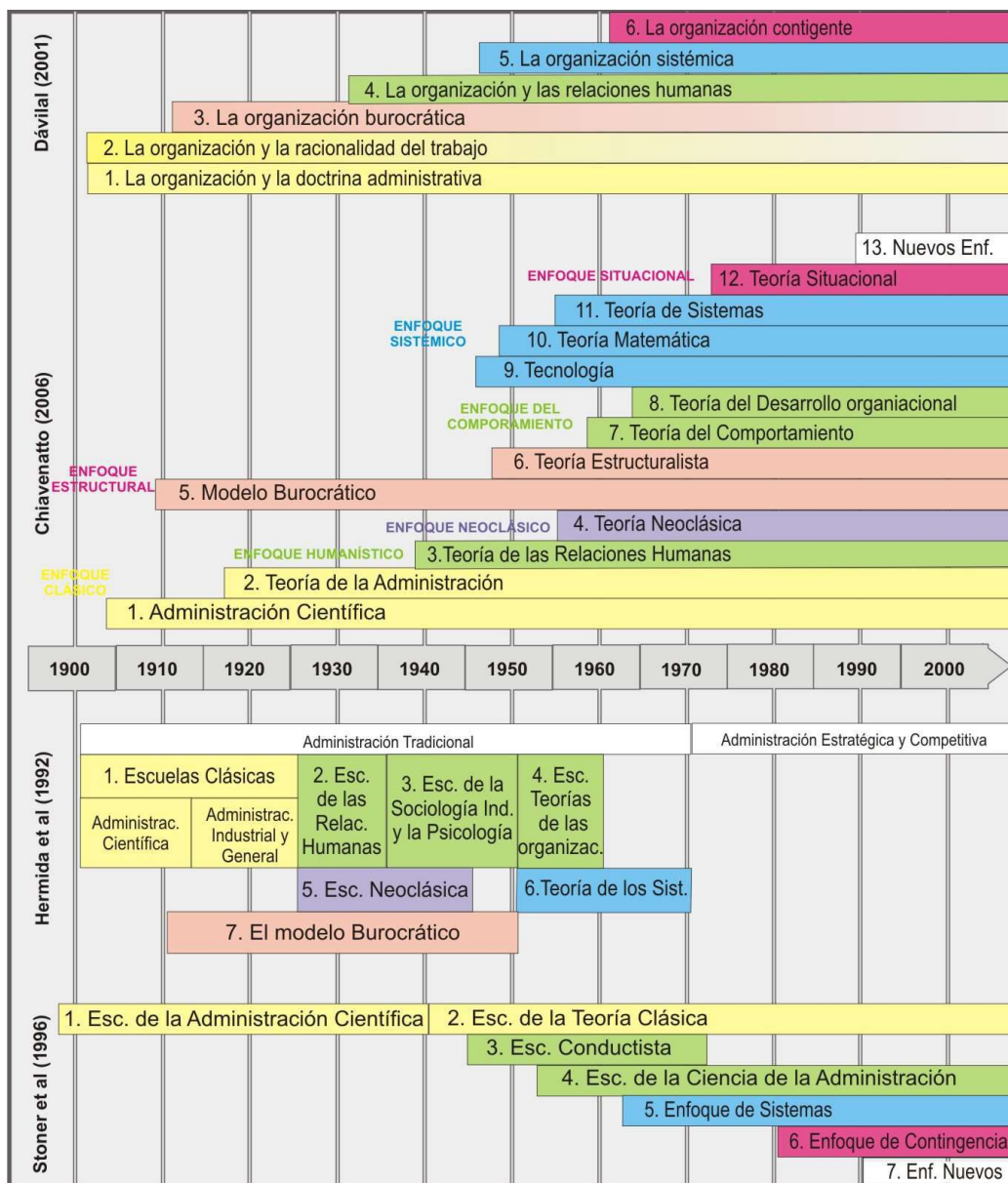
<sup>15</sup>La ausencia de las Ciencias Políticas como perspectiva de análisis en el debate disciplinar es un punto destacable que requeriría mayor profundización.

<sup>16</sup>Una alternativa diferente para el estudio del pensamiento en administración y sus escuelas puede observarse en Barley y Kunda (1996) y Gantman (2009) quienes relacionan ciclos de la economía del S. XX con diferentes discursos “ideológicos” de la disciplina.

<sup>17</sup>Otros autores reconocidos que estudian a la Administración desde una perspectiva histórica son: Ader (1991), Larroca *et al* (1998), Matto y Vasconcelo (2002) y George y Álvarez (2005). Desde una perspectiva crítica puede observarse a Aktouf y Suárez (2012).

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Gráfico N° 1: Línea cronológica de corrientes del pensamiento en Administración según autores de referencia



Fuente: Elaboración Propia

Esta búsqueda de integración entre desarrollos teóricos y aplicaciones prácticas habitualmente no versan sobre metodologías de investigación ni sustentos epistemológicos de los postulados vertidos<sup>18</sup> y, en general, tiende a argumentarse sobre

<sup>18</sup> Dávila (2001) rescate como excepciones los debates de Perrow (1972), Mouzelis (1975) y Kliikberg (1978). Podrían incorporarse a esta lista a Sheldon (1923) y Simon (1947) autores que critican las formas de construcción de conocimientos dentro del campo disciplinar.



## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

la base de experiencias, casos o investigaciones empíricas de muy diversa índole. Otra característica significativa de este análisis es la dilatada referencia de autores estadounidenses como pilares de creación de conocimiento<sup>19</sup>. Además, el objeto de la disciplina a lo largo de esta *línea evolutiva* es ponderadamente la empresa mercantil por acciones, de responsabilidad limitada y transnacional, surgida en el S. XIX.

Nietzsche (2006) reconoce tres concepciones de la historia: una monumental, una anticuaria y una crítica. Es importante observar que la reconstrucción específica de la historia de la Administración cumple con los dos primeros sentidos de la historiografía planteados por el autor. La Administración se relata a través del hombre de acción, se construye a partir de modelos, maestros, sujetos activos y pujantes que rompen con su entorno y su época, así lo monumental de la historia incentiva la imitación y el mejoramiento. Por otro lado, el relato histórico de la Administración busca conservar y destacar ciertos hitos de su pensamiento, el resguardo de sus tradiciones y principios (Fayol) son ejemplo de la visión anticuaria del pensamiento administrativo. Por su parte, el modo crítico busca juzgar el pasado, “todo pasado merece ser condenado” (Nietzsche, 2006:47), se requiere quebrar y disolver parte de lo acontecido, en la mirada crítica se encuentra la simiente para la ruptura con el pasado<sup>20</sup>.

“Cada una de las tres perspectivas históricas sólo es justificada sobre un determinado fundamento y en un clima específico” (Nietzsche, 2006:39). A su vez, “todo individuo, todo pueblo necesita, según sus objetivos, potestades y apremios, cierto conocimiento del pasado, ya sea monumental, anticuario o crítico” (Nietzsche, 2006:50). El ideario de la historia monumental es lo que genera un efecto unificar en el pensamiento en Administración, la visión anticuaria del pasado establece raíces y un efecto estabilizante, mientras la crítica es la función emancipadora del pensamiento<sup>21</sup>. Sin embargo, luego

---

<sup>19</sup> “Las contribuciones no originadas en los Estados Unidos, con las obvias excepciones del francés Fayol, del alemán Weber y de los ingleses Woodward, Emery y Trist, Burns y Stalker, generalmente se excluyen de la síntesis sobre el desarrollo de la teoría organizacional” (Dávila, 2001).

<sup>20</sup> Esta perspectiva analítica puede, corriendo ciertos riesgos epistemológicos, complementarse con la idea de ruptura historiográfica planteada por Foucault (1969:12), “por debajo de las grandes continuidades del pensamiento, por debajo de las manifestaciones masivas y homogéneas de un espíritu o de una mentalidad colectivas, por debajo del tercio devenir de una ciencia que se encarna en existir y en rematarse desde su comienzo, por debajo de la persistencia de un género, de una forma, de una disciplina, de una actividad teórica, se trata ahora de detectar la incidencia de las interrupciones”.

<sup>21</sup> Qué es la crítica es un debate que excede los propósitos de este trabajo. A modo indagatorio se cita a Bultler (2008:147) “Una se interroga sobre los límites de los modos de saber porque ya se ha tropezado con una crisis en el interior del campo epistemológico que habita. (...). Es desde esta condición y a través de una rasgadura en el tejido de nuestra red epistemológica que la práctica de la crítica surge, con la conciencia de que ya ningún discurso es adecuado o de que nuestros discursos reinantes han producido un impás” De ese impás discursivo nace la necesidad y la urgencia de la crítica. “De manera que la crítica será esa perspectiva sobre las

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

del análisis histórico propuesto, esta última es la parte más débil del tridente nietzscheano en los discursos de gestión (Klikberg, 1973,1979, 1992; Dávila, 2001; Aktouf, 2004; Aktouf y Suárez, 2012, Fernández Rodríguez, 2007).

En síntesis, el devenir histórico del pensamiento en Administración y sus discursos se presenta evolutivo y monolítico, anglosajón y pragmatista. El relato histórico de la “ciencia de la administración” ha fijado la atención en procesos regulares, en continuidades por acumulación y en fenómenos tendenciales soslayando postulados contrastivos colindantes. La importancia de la crítica planteada por Nietzsche (2006) o la necesidad del estudio de la ruptura planteada por Foucault (1969) se constituyeron siempre en los márgenes y son habitualmente velados por el *mainstream* de gestión. En este sentido, “el problema no es ya de la tradición y del rastro, sino del recorte y del límite, no es ya el del fundamento que se perpetúa, sino el de las transformaciones que valen como fundación y renovación de las fundaciones” (Foucault, 1969:14). En este sentido, “el problema no es ya de la tradición y del rastro, sino del recorte y del límite, no es ya el del fundamento que se perpetúa, sino el de las transformaciones que valen como fundación y renovación de las fundaciones” (Foucault, 1969:14).

### 2.2 El contexto de surgimiento de la LGE

Puede situarse el surgimiento de la LGE en la década del 70 (Boltanski y Chiapello, 2002; Fernández Rodríguez, 2007). Así, *En búsqueda de la excelencia* de Peters y Waterman (1982) es, tal vez, un libro que sirve de mojón para referirse a las características de la LGE ya en su etapa de posicionamiento<sup>22</sup>.

En términos de contexto socio-económico, el último tercio del siglo XX, posee como antecedentes el cuestionamiento del pacto social keynesiano, el declive de la racionalidad de la producción en serie de tipo fordista y la fuerte incertidumbre de los

---

formas de conocimiento establecidas y ordenadoras que no está inmediatamente asimiladas a tal función ordenadora” Bultler (2008:147).

<sup>22</sup> El libro vendió en el año de su publicación, sólo en Estados Unidos, 5 millones de ejemplares. Fue traducido a 15 idiomas e influyó en la mayoría de las obras subsiguientes. Los autores seleccionaron 43 empresas entre las más “eficaces” de Estados Unidos, analizaron sus características y determinaron 8 “principios de excelencia” como fuente de su eficiencia para, posteriormente, deducir un modelo cuasi-universal de gestión atemperado con anécdotas y ejemplos de estilo casuístico. Unos años después la presa norteamericana observó que un número significativo de las empresas citadas se encontraban en dificultades económicas (Le Mouél, 1992).

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

mercados que afectaron la confianza empresarial y complejizaron los procesos de toma de decisiones<sup>23</sup>.

En la década del 70 se modifica el sistema financiero mundial con el abandono de la convertibilidad dólar-oro por parte Estados Unidos, se modifica el mercado petrolero con la cartelización de su producción haciendo los precios más volátiles, se consolidan ideas sobre democracia y derechos humanos que afectan las ideas de jerarquía, control y mando en las organizaciones, crece sostenidamente la preocupación por la contaminación ambiental y las prácticas de consumo, los mercados comienzan a caracterizarse por las turbulencias y disrupciones y existe un aumento de la presencia de actores orientales en la economía global (primero la industria japonesa, luego los tigres asiáticos y posteriormente China) (Franco y Mendonça, 2008).

Esta situación implicó una fuerte reestructuración socio-económica en la década mediante: la consolidación de la sociedad de la información, mayor movilización del capital, flexibilización de los mercados, mercantilización de servicios públicos, concentración y extranjerización de sectores productivos donde los procesos de gestión flexible, descentralizada y reticular adquieren predominancia (Boltanski y Chiapello, 2002; Fernández Rodríguez, 2007).

Así, la LGE se inscribe en la etapa de la economía neoliberal reflejada en los gobiernos de Reagan en Estados Unidos y Thatcher en Reino Unido, los postulados del Consenso de Washington y en la exaltación de los valores pro-empresariales de la década del 90. Es en esta década, donde se produce el desmoronamiento de la URSS y de los países de Europa de Este, la finalización de la guerra fría posiciona el ideario aglutinante del sistema capitalista y la democracia liberal. La globalización mediada por la internacionalización de la economía y el crecimiento de los flujos de capital más el advenimiento de internet y nueva tecnología sirven de argumento para generar una importante cantidad de textos de LGE<sup>24</sup>. En estos términos, se profundiza el énfasis en la individualización de las relaciones sociales en la empresa, la creciente competencia en mercados volátiles y la flexibilidad organizativa.

---

<sup>23</sup> Según Fernández Rodríguez (2007) esta situación de declive e incertidumbre, principalmente de la economía estadounidense, favoreció una literatura centrada en "shocks del futuro", como los textos de Toffler y Druker de ese período.

<sup>24</sup> Para Fernández Rodríguez (2007) la amplitud de textos publicados es una de las características más destacadas de la literatura de gestión en la década del 90. A este período corresponden las primeras obras de CMI de Kaplan y Norton (1992,1997), la idea de reingeniería de Hammer y Champy (1994), el concepto de competencias claves de Hamel y Prahalad (1996), la quinta disciplina de Sege (1993) y los siete hábitos de la gente efectiva de Covey (1997), entre los textos de mayor repercusión del período.

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

A partir de la década del 70 y con profundización en la década del 90, las ideas de *cambio* sustituyen el concepto de *control*, el shock, la incertidumbre, la discontinuidad reemplazan, en los textos de gestión, a los postulados de estabilidad, solidez, seguridad y permanencia (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006). Las nuevas ideas de gestión se concentran en la tercerización (*outsourcing*) y las alianzas (*joint venture*), en la flexibilidad y la polivalencia, en el emprendedorismo (*entrepreneurship*) y la responsabilidad social o en la delegación (*empowerment*), el asociativismo (*paternership*) y la gestión participativa. El foco es la adaptación a un mundo en aceleración constante y transformación permanente. La arquitectura argumental que apuntalaba a la Administración, desde el taylorismo, tenía basamento en la racionalidad, la institucionalidad, la jerarquización, la legitimación formal, la regulación y el control. Estos postulados se quiebran en los 70, a partir de allí, nuevos pilares del *imaginario managerial* (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006) intentan sostener los discursos de gestión: la emocionalidad, la autoayuda, las relaciones reticulares, la flexibilidad, la adaptabilidad, el apego a valores y la intuición. Estos elementos procuran crear una amplia red de significados compartidos en el interior de las organizaciones y, de este modo, orientar la acción a partir de nuevas retóricas que caracterizan a la LGE y se especificarán en el capítulo siguiente.

Observando este marco amplio de surgimiento y posicionamiento de la LGE en los últimos cuarenta años del pensamiento en Administración, se denota una tensión particular en este tipo de textos, su profundo interés editorial de globalidad frente a la necesidad de establecer argumentos de gestión contextualizados. El contexto de esta literatura hace referencia a una idea de economía internacional, de mundialización de las relaciones de negocios, de globalización (Tugores Ques, 2005). En este sentido, la LGE posee un contexto mundializado, su entorno es la gran empresa capitalista en el pos-estado de bienestar.

Así, los textos de la LGE pretenden, a la vez, ser globales y situados (Boltanski y Chiapello, 2002), enmarcados en la gestión de empresas y desanclado de cualquier otro tipo de ordenamiento. El contexto es el sistema capitalista con las características textuales de la época, en general, sin ningún tipo de matiz localizante. Es decir, las formas de argumentar la gestión son invariables respecto a diferentes estados, territorios, tipos de organizaciones, o caracterizaciones políticas, económicas y sociales específicas, son textos enmarcantes de la desujeción<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Estas formas de indeterminación en la sociedad de la información generan proceso específico de inclusión e identificación, "Autoincluirse y autoidentificarse en el contexto de flujos globales

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.3 El desarrollo histórico de la herramienta CMI

En términos disciplinares, en los ochenta, surge un fuerte cuestionamiento a la contabilidad tradicional excesivamente centrada en variables contables y financieras que no logra asir una realidad demasiado compleja e inestable en el marco de los procesos de toma de decisiones gerenciales<sup>26</sup>. A su vez, a comienzos de la década de 1990 se expone la incapacidad de las organizaciones para integrar extensos documentos de gestión estratégica en actividades operativas concretas<sup>27</sup>.

Muchas herramientas de gestión intentan abordar estas dificultades, se destaca entre ellas el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) de los autores Kaplan y Norton como LGE<sup>28</sup>. La herramienta se propone superar las críticas y limitaciones de la contabilidad tradicional y operacionalizar la estrategia organizacional en un conjunto de objetivos e indicadores cualitativos y cuantitativos mutuamente reforzantes.

Los autores citados hicieron públicos sus planteamientos para el desarrollo de un sistema de medición y gestión empresarial en diversos artículos publicados por la *Harvard Business Review* para posteriormente publicar sus experiencias en el libro *The Balanced Scorecard*, traducido al español como Cuadro de Mando Integral, en 1997, aunque el modelo fue conocido antes, en 1992<sup>29</sup>. A partir de allí la herramienta tiene un importante éxito editorial que impacta en el ámbito académico. En este sentido, Massón y Truño (2006) realizan una exploración descriptiva de bases de datos de artículos científicos que permite reconocer el exponencial crecimiento de la temática en textos

---

de información y comunicación [por ejemplo, según referencias de la LGE] es autoexcluirse y desidentificarse de los flujos nacionales” (Lash, 2005:26).

<sup>26</sup> Para observar un posible detalle de las críticas ver Olve et al (2000).

<sup>27</sup> Una crítica concreta a las ideas de gestión estratégica de la época fue la elaborada por Mintzberg (1994) en el artículo “Caída y ascenso de la planificación estratégica”.

<sup>28</sup> Es importante reseñar que el CMI tiene su antecedente histórico en el *Tableau de bord* de origen francés (López Viñeola, 2002). Existen otras herramientas que promueven la utilización de indicadores de gestión para monitorear la estrategia de la empresa: la pirámide de resultados, el modelo de cuadro de mando integral de Maisel, la medición eficaz del avance de los resultados (EP2M), el monitor de los activos intangibles (IAM) o la Fundación Europea para la Dirección de la Calidad (EFQM) (Lugo, 2005).

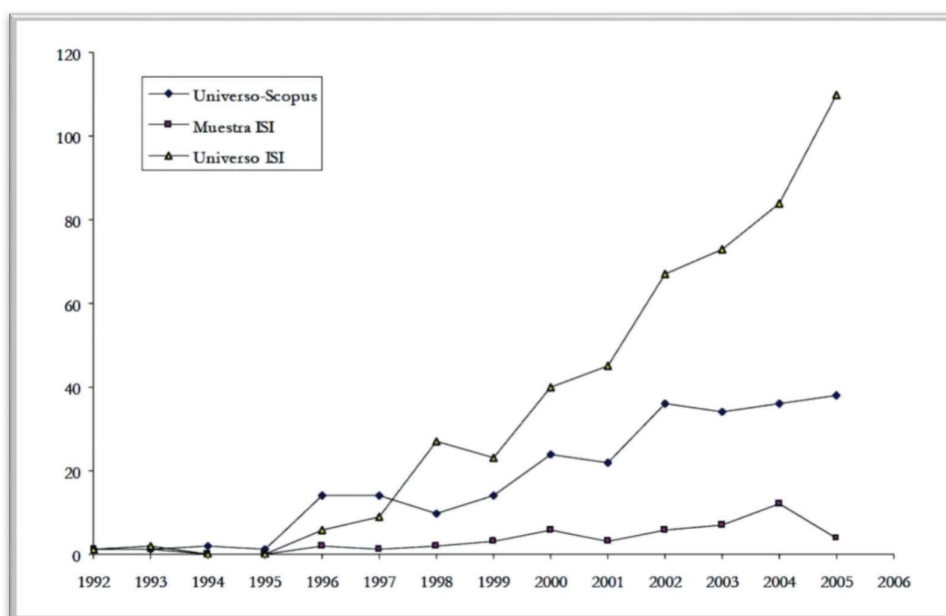
<sup>29</sup> “El BSC fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de *Harvard*) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para *Analog Devices*, una empresa del sector de semiconductores (Massón y Truño, 2006:5). Las ideas sobre CMI se publican por primera vez en 1992 con el título “*The Balanced Scorecard:*

*Measures That Drive Performance*” en la *Harvard Business Review* ganado el premio al mejor artículo del año de esta revista.

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

académicos<sup>30</sup> (ver Gráfico N°2: Evolución de publicaciones en ISIWEB sobre Balanced Socorecard). Luego de su primer libro en 1997, Kaplan y Norton publican cuatros textos más referidos a la temática (2000, 2004, 2006, 2008) y 8 artículos (7 en *Harvard Business Review*) donde incluyen ideas contemporáneas de gestión y las relacionan con el CMI.

Gráfico N°2: Evolución de publicaciones en ISIWEB sobre Balanced Socorecard (1992-2005)



Fuente: Massón y Truñó (2006)

En el análisis de *papers* de Massón y Truñó (2006) es importante observar que el 64% de las publicaciones corresponde a estudios empíricos, principalmente referidos a estudios de casos mientras la remanente reseña realiza desarrollos conceptuales de la herramienta. A su vez, un 54 % de los trabajos están vinculados a áreas de aplicación de dirección general y dirección estratégica, es decir, se orientan a directivos y gerentes de alto nivel donde la unidad de análisis es ponderadamente la gran empresa y corporaciones (69% de los *papers* analizados). Se destaca que la mayoría de los trabajos provienen de Estados Unidos (40%) y, en segundo lugar, del Reino Unido (17%). Por último, de 24 trabajos recopilados por Massón y Truñó (2006) sólo 4 realizan algún desarrollo técnico-crítico.

<sup>30</sup> Por su parte la Revista Gestión (actual Wobi) para su 15° Aniversario ubica a CMI de Kaplan y Norton como una de las “ideas que revolucionaron el mundo de los negocios” en las últimas décadas (edición especial de Revista Gestión, noviembre 2010).

## 2. EL CONTEXTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.4 En síntesis

El proceso histórico de la Administración, relativamente breve respecto a otras disciplinas, se establece como un relato continuo y evolutivo donde las diversas ideas sobre la temática tienden más a la integración que al contraste, se articulan en un esquema ecléctico y de refutaciones limitadas en la técnica buscando un equilibrio inestable entre una perspectiva tradicional (ingenierías, economía, matemática) y otra humanística (psicología, sociología). En general, el debate crítico de postulados de gestión se configura tangencialmente, y aunque a veces adquieren trascendencia, no posee alto impacto en su corpus central. Se destacan autores estadounidenses que versan muy habitualmente sobre la gran empresa y corporaciones transnacionales con una fuerte tonalidad pragmatista.

Estos elementos generales del pensamiento en administración tienden a sostenerse en la LGE surgida en la década del 70, sin embargo, deben observar ciertas características novedosas de este tipo de textos que configuran discursos específicos de acuerdo a una nueva contextualización.

De este modo, la gestión de la organización a través de los textos de CMI, surgidos en la década del 90, busca integrar de manera operativa la perspectiva tradicional y humanística con un anclaje específico en la teoría de sistemas y en el enfoque situacional de la administración en un contexto de liberalismo económico y gestión flexibilizada. Estos son los elementos enmarcantes del análisis propuesto en esta investigación.

## 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

### 3.1 Críticas a la Literatura de Gestión Empresarial

En el capítulo anterior se planteó el escaso refuerzo de la crítica en la evolución de la historia de la administración. Esta afirmación puede observarse al reconocer los primeros críticos del pensamiento administrativo y su escasa difusión en la actualidad. Entre ellos pueden destacarse a Hoxie (George, 1972), quizá el autor de las primeras críticas formales a la disciplina, centradas en la relación entre el trabajador y las propuestas científicas de la administración, las ideas de Sheldon (1923) referidas a la observación de la ética empresarial y las prácticas de la administración científica y su destacada reflexión respecto a la diferenciación entre administración y gerencia<sup>31</sup>; por último, los aportes humanistas de Parker Follet (George, 1972) que fundó las bases para el establecimiento de ideas de gestión centradas en el comportamiento humano. Todos, más allá de sus diferencias, bregaron por un pensamiento científico en la administración, pero sus ideas no han alcanzado el replique que poseen los clásicos<sup>32</sup>.

Si bien, desde una perspectiva histórica, pueden detallarse diversas críticas que se realizan hacia y entre las escuelas reseñadas; aquí lo que interesa, en general, son las críticas al pensamiento en administración y, específicamente, los debates referidos a los discursos de gestión.

Así, en un primer cribado, se procuran las críticas que exceden los espacio técnico-gerenciales del pensamiento de gestión, reconociendo que existen obras y perspectivas muy variadas y, habitualmente, de limitada difusión. Una primera categorización de los textos críticos puede realizarse observando el origen disciplinar de sus postulados, es decir, si se realizan desde la Administración o desde otra rama del saber. Habitualmente, los textos intradisciplinarios procuran aportar mejoras al campo de la Administración, mientras los textos exógenos, al tomar distancia del objeto, refuerzas postulados críticos

---

<sup>31</sup> Puede observarse la íntima relación entre sus ideas de ética social y el actual concepto de responsabilidad social empresaria que, normalmente, desconoce los prístinos aportes de Sheldon. Por otro lado, será la escuela neoclásica, específicamente las ideas de Druker, quienes vuelvan indiferentes los conceptos de administración y gerencia.

<sup>32</sup> En el libro *Historia del Pensamiento Administrativo* de George (1972), el cuál fue recientemente reeditado y ampliado (George y Álvarez, 2005), Hoxie se encuentra en el capítulo "escritores y críticos menores" y Sheldon y Parket Follet en el capítulo denominando "filósofos de la administración".



### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

descriptivos con propósitos específicos (no gerenciales) sin pretensiones de intervención.

En segundo término, los textos se categorizan de acuerdo al aporte crítico sobre el que discurren. Se opta por no realizar una taxonomía cerrada de las críticas debido a que las mismas muchas veces se complementan y superponen. Aquí simplemente se realiza una breve introducción de las perspectivas críticas de cada uno de los autores citados tomado siempre como eje el pensamiento en administración. (Ver Cuadro N° 2: Aportes críticos al pensamiento de gestión según autores de referencia)<sup>33</sup>.

Cuadro N° 2: Aportes críticos al pensamiento de gestión según autores de referencia

| Textos críticos intradisciplinarios   |  |
|---|--|
| Autores   | Aporte crítico   |
| Simon (1947).   | <b>Crítica teórica.</b> El autor debate sobre la construcción del corpus teórico de la Administración. Expone como debilidades la ambigüedad conceptual, la legitimidad de los principios administrativos y el uso de proverbios. A partir de estas críticas procura construir una “teoría sólida del comportamiento administrativo” y establece “proposiciones para una ciencia administrativa”.  |
| Kliksberg (1971, 1973, 1979, 1995).   | <b>Crítica teórica.</b> Durante la década del 70, Kliskberg realizó fuertes críticas a la bibliografía en administración entendiendo que la misma abarca tanto lo vinculado a la explicación del comportamiento de las organizaciones como lo referido a las normas aplicables a la tecnificación de las mismas. Si bien el autor aclara que las críticas mencionadas no alcanzan a la totalidad de las obras de la disciplina, afirma que las mismas son válidas para la gran mayoría de ellas. Las consideraciones críticas del autor se manifiestan en tres niveles: generales, de carácter científico y de carácter técnico. |
| (Adler, et al, 2007), De faria, et al/2007) (Fournier y Grey, 2000) (Ramírez, 2004),(Saavedra Mayorga, 2009). | <b>Crítica heterodoxa.</b> <i>Critical Management Studies</i> (CMS), traducido al español como “estudios críticos de la gestión”, hace referencia a una comunidad de estudiosos y profesionales que trabajan en el campo de la administración, proponiendo analizar y renovar los conocimientos y prácticas de gestión.<br><br>Originada en Gran Bretaña, a finales de la década del ochenta, esta línea de pensamiento no posee una tradición teórica dominante, sino que sus principales influencias provienen de la Escuela de Frankfurt, del post-estructuralismo y de varios enfoques inspirados por Marx <sup>34</sup> .   |

<sup>33</sup>Es importante reseñar dos temas específicos que aparecen con frecuencia en la bibliografía crítica: las modas de gestión y los gurúes del *management* (López, 2012), Huczynski, 2011). Mariño, 2009), (Huczynski y Jackson en Fernández Rodríguez, 2007), (Clark, y Greatbatch, 2004), (Miller et al 2004), Wood Jr.y Paula, (2002).

<sup>34</sup>En 1992, la corriente adquiere su nombre actual, a partir de la publicación de la obra *Critical Management Studies*, de Mats Alvesson y Hugh Willmott, quienes realizan una recopilación de los principales textos desarrollados por los representantes de la comunidad CMS hasta ese momento.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

|  |  |
|--|--|
|  | Aún a pesar de la diversidad de autores, pueden distinguirse elementos comunes a todos ellos: la desnaturalización de los temas de gestión (ideología), la antiperformatividad (debaten la premisa de máximo resultado con la utilización del mínimo insumo posible) y la reflexividad (criterios de cientificidad e interacción entre estudios sociales y organizacionales).  |
| Aktouf (2001, 2002, 2004, 2005).                                 | <b>Crítica teórica:</b> Aktouf analiza y cuestiona el pensamiento económico y su articulación en prácticas de gestión de estilo estadounidense, específicamente debate el pensamiento porterista. A partir de sus argumentos propone un “modelo humanístico” de la gestión.  |
| Alonso y Fernández Rodríguez (2006) Fernández Rodríguez (2007).  | <b>Crítica de los discursos.</b> Se realiza un análisis de las transformaciones del discurso del <i>management</i> durante el S. XX a partir de textos fundamentales de la gestión empresarial. A partir de los mismo se expone la estructura, variaciones y transformaciones del discurso <i>managerial</i> .   |
| De Pádua Carrieri et al (2009).                                  | <b>Crítica de los discursos.</b> En este texto se posiciona al discurso como una práctica social con intereses específicos, no neutral. A partir de esta postura, distintos autores, presentan múltiples teorías y metodologías que aproximan el análisis del discurso con los estudios organizacionales.  |
| Barley y Kunda (1996); Gantman E. (2009); David y Suárez (2007). | <b>Crítica de la ideología.</b> Los autores relacionan los ciclos económicos del capitalismo desde 1860 hasta 1990 con los diferentes discursos administrativos del periodo. Plantean que la retórica racional prospera cuando la economía se expande y la retórica normativa tiene auge cuando hay contracciones en la economía. Más ampliamente, buscan explicar, a partir de la evolución de las ideologías gerenciales, las dinámicas del cambio del capitalismo.  |
| Aktouf y Suárez (2012) Dávila (2001).                            | <b>Crítica al pensamiento en Administración.</b> Ambos textos realizan un <i>racconto</i> histórico de la evolución de las corrientes de gestión y sus modelos implícitos desde una perspectiva crítica. Aktouf y Suárez contraponen los modelos clásicos provenientes de Estados Unidos con otros modelos de gestión noruegos, japoneses, alemanes, etc. considerando tensiones políticas, económicas y sociales.<br><br>Por su parte, Dávila observa las teorías organizacionales según su evolución y destaca los aportes críticos a cada una de ellas, debate sus formulaciones metodológicas y contextualiza su aplicación en las organizaciones colombianas. |
| <b>Textos críticos extradisciplinares</b>                        |  |
| <b>Autores</b>   | <b>Aporte crítico</b>  |
| Bendix (1966)  | <b>Crítica desde la sociología.</b> Bendix analiza las ideologías de los directores de empresas como formas de justificación de acción y subordinación y las relaciones de autoridad entre dirigentes y empleados. Estudia ideologías empresariales en fases tempranas de industrialización en Inglaterra y Rusia e ideologías directoriales en empresas económicas en gran escala en Estados Unidos y Alemania oriental.  |

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

|   |  |
|---|--|
| Tragtenberg (1974, 1980).                         | <b>Crítica desde la sociología.</b> Análisis crítico del capitalismo luego de la década del 70: economía internacional de las grandes corporaciones y su impacto en la vida social. Analiza al sistema de organización del trabajo de Taylor y Mayo y las posturas de Druker como perspectivas ideológicas y al sistema empresario como formas de poder.   |
| Le Mouël (1992) <sup>35</sup> .                   | <b>Críticas desde la filosofía.</b> Le Mouël realiza una crítica de los principios y modelos de la gerencia moderna. Observa, reconociendo postulados de filosofía, la lógica utilizada por la gestión empresarial para sostener premisas teóricas y argumentos empíricos.   |
| De Gaulejac y Aubert (1993)                       | <b>Crítica desde la sociología.</b> Los autores procuran comprender los fundamentos del mundo managerial y las características de la sociedad que lo sustenta donde la excelencia se constituye en núcleo de realización y debate del <i>hombre managerial</i> .   |
| Le Moigne (1997).                                 | <b>Crítica desde la epistemología.</b> El autor debate la naturaleza de los fundamentos epistemológicos de la Administración. La disciplina cómo convergencia de otras disciplinas, cómo técnica y cómo arte se descartan para especificar las dificultades epistemológicas que posee la Administración para cuestionar sus propias construcciones de cientificidad.                               |
| (Bunge 1999, 2004 y Bunge en Ader ,1993).         | <b>Crítica desde la epistemología.</b> El autor discurre sobre el estatus epistemológico de la Administración, debatiendo la cientificidad y la categoría de ciencias de la disciplina. Plantea los problemas generales y filosóficos que comprenden a la Administración.  |
| Boltanski y Chiapello (2002).                     | <b>Crítica desde la sociología.</b> Proponen un marco teórico amplio para comprender los cambios ideológicos que han acompañado a las recientes transformaciones del capitalismo. Mediante el estudio de textos de gestión, intentan poner de manifiesto las transformaciones del capitalismo entre las décadas del 70 y 90 y las nuevas representaciones de la empresa y los procesos económicos. |
| Fairclough (2000). Chiapello y Fairclough (2009). | <b>Crítica desde la sociología y la lingüística.</b> Los autores proponen estudiar el nuevo lenguaje del capitalismo a través de una metodología interdisciplinar con basamento teórico en la sociología del capitalismo y el análisis crítico del discurso de textos de economía y gestión.   |

Fuente: Elaboración Propia

Luego de reconocer la literatura crítica sobre Administración, la segunda instancia del análisis implica seleccionar aquella bibliografía que permite cumplir con el objeto de esta investigación. Aquí se realiza un breve desarrollo de los textos que poseen

<sup>35</sup> El autor se autodefine como “aprendiz de filósofo y consultor en administración de empresas” (Le Mouël, 1992:9), con cierto riesgo maniqueo, considerando los aportes de sus ideas, se los ubica en aportes críticos extradisciplinares.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

especificidad, es decir, aportan al análisis discursivo y permiten caracterizar a la LGE<sup>36</sup>. Los textos seleccionados son:

1. Para un análisis general de los discursos de gestión: Simon (1947), Klikslberg (1971, 1973, 1979, 1995) y Le Mouël (1992).
2. Para un análisis específico de los textos de gestión que realizan análisis del discurso: Boltanski y Chiapello (2002), Fernández Rodríguez (2007) y De Pádua Carrieri *et al* (2009).

#### 3.1.1 Críticas generales a los discursos de gestión

El debate sobre los discursos de gestión es un ámbito poco explorado, pero pueden tomarse como punto de partida las aseveraciones del Premio Nobel Herbert Simon (1947), el autor acusa a la Administración de superficialidad, de exceso de simplificación y falta de realismo, afirma que sus textos se constituyen con proverbios caseros y pomposas vaciedades. El propósito del autor es establecer sólidamente “instrumentos lingüísticos y de conceptos adecuados para describir de manera realista y significativa” una organización administrativa, es decir, proporcionar “la base para un análisis científico de la eficacia de su estructura y de su funcionamiento”. Específicamente la crítica se centra en el establecimiento de principios administrativos a semejables a proverbios, sin fundamento científico y, por lo general, de caracteres contradictorios. Estos se revisten superficialmente de claridad y sencillez generando una falsa creencia de aplicación concreta a los problemas de la administración; sin embargo, su ambigüedad no resiste el razonamiento y la prueba empírica<sup>37</sup>. Para Simon (1947:35) “la dificultad ha surgido de tratar como ‘principios administrativos’ lo que realmente solo son criterios para describir y diagnosticar situaciones administrativas”. Así, la literatura de gestión habitualmente toma unos pocos principios y a partir de allí realiza su análisis y recomendación general. La posibilidad de otros criterios opuestos e igualmente válidos es ignorada convenientemente. De este modo, Simon (1947:36) concluye: “Un enfoque válido del estudio de la administración exige que sean identificados todos los criterios diagnósticos de importancia, que dada situación administrativa se analice en relación con toda la serie posibles de criterios, y que se efectúe una investigación para determinar la importancia relativa de los distintos criterios cuando (...) son mutuamente

---

<sup>36</sup>Esto no implica desconocer los aportes significativos que hacen a la disciplina los autores no seleccionados. Simplemente el recorte se realiza de acuerdo al objeto de la investigación.

<sup>37</sup>Simon establece ejemplos de “principios de eficiencia” que permiten debatir los conceptos de especialización, unidad de mando, control, estructura organizacional, centralización-descentralización, destacando la ambigüedad de significados.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

incompatibles”. En resumen, el autor observa las debilidades conceptuales de la disciplina para la construcción de una teoría de administración coherente y útil.

En esta línea, Kliksberg (1971, 1973, 1979, 1995)<sup>38</sup>, desde nuestro país, realiza un cuestionamiento a los postulados de gestión con centro en Estados Unidos y al status científico de la disciplina a través de debates epistemológicos y metodológicos.

Así, en la primera obra (Kliksberg, 1971) se propone “Analizar `monstruos sagrados´ de las ciencias administrativas”. Esto implica reconstruir la evolución de la administración mediante un doble análisis, “por un lado, cuestionar el conocimiento generado desde el punto de vista de su consistencia y validez epistemológica y científica, por otro, tratar de entender su desarrollo en el marco del proceso histórico-social general” (Kliksberg, 1995:3). El autor realiza una detallada observación de las diversas críticas que se realizan a la bibliografía en administración según tres puntos:

1. *Observaciones generales*: Se refieren al alcance restringido de las obras de administración, al establecimiento de metas estrictamente pragmáticas, al establecimiento de motivaciones extrasistemáticas en la tarea científica, a ciertas tendencias a la axiomatización (premisa que, por considerarse evidente, se acepta sin demostración), a un empirismo ciego, a generalizaciones espurias y la imposibilidad de predicción. Critica el desprecio por el análisis teórico y la constante repetición de temáticas y contenidos.

2. *Observaciones de carácter científico*: estas se subdividen en consideraciones semánticas, epistemológicas, metodológicas y empíricas. Entre las más destacadas se reseña la inexistencia de vocabulario eficiente (falta de terminología común, falta de terminología precisa), las deficientes conexiones con otras ciencias y técnicas, el traslado mecánico de hipótesis psicológicas o sociológicas a la gestión y el uso indiscriminado de hipótesis extremas (*ceteris paribus*) heredadas de la economía. También hace referencia a la ausencia de información empírica, no se incluyen tareas de observación sistemática a nivel estadístico del comportamiento de las organizaciones.

3. *Observaciones de carácter técnico*: Existen textos con propósitos técnicos que, en realidad, no proponen ninguna técnica específica o sustancial (la no técnica), además, muchas de las técnicas consistentes que los textos proponen son de origen ajeno a la teoría de la administración.

---

<sup>38</sup>Debe observarse que los textos de 1971 y 1995 se refieren a la misma obra, primera y decimotercera edición respectivamente. Si bien el texto fue actualizado, las críticas respecto a la literatura de gestión no fueron modificadas.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

Con estas bases, Kliksberg publica dos obras con el mismo espíritu crítico: en *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico* (1973) busca contribuir en forma concreta en la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencia tecnológicas en Latinoamérica, aquí describe las condiciones de producción y difusión del conocimiento administrativo en el marco de las estructuras económicas latinoamericanas de la época. Y en *Cuestionando en administración* (1979) presenta una serie de trabajos que discuten la supuesta universalidad de un grupo significativo de conceptos, teorías y técnicas de la administración generadas en el capitalismo desarrollado.

En la primera se destaca la descontextualización de marcos teóricos en espacios y tiempos, el trasplante teórico y técnico de bibliografía elaborada en países desarrollados a partir de condiciones específicas que se imponen en Latinoamérica sin mayores modificaciones<sup>39</sup>. Fenómeno que implica una actitud común, el crédito incondicional hacia todo lo que proviene de los marcos desarrollados y una práctica sistémica de acriticismo tanto en la validez de los postulados como en la legitimidad de sus traslados. De este modo, la creación de bibliografía latinoamericana en administración es limitada, la producción editorial se compone fundamentalmente de traducciones de obras de autores de países desarrollados o se dedica a difundir o comentar modelos extranjeros de origen desarrollados; donde su utilización, normalmente, se justifica en un principio de autoridad que se atribuye a su procedencia y al éxito que alcanzó en su medio. A su vez, esta bibliografía se guía por objetivos específicos, en general, relacionados con la maximización del beneficio de un tipo particular de organización: las empresas transnacionales. Su consecuencia es la marginación de ciertos temas y la sobreestimación de otros.

En el segundo texto mencionado el cuestionamiento refuerza las posturas acríicas y ahistóricas de los textos de gestión. En palabras de Kliksberg (1979:14) “La administración es uno de los campos donde el cuestionamiento se halla más demorado, lo que cabe adjudicar por cierto en buena parte a que también es de aquellos que más fuertemente están sometidos a la dependencia”.

En síntesis, más allá de los posibles debates referidos a los criterios de clasificación de las críticas propuestas por Kliksberg, su especificidad y alcance y a la inobservancia de ejemplos concretos para cada una de ellas, el autor establece un fecundo y original

---

<sup>39</sup> Debe observarse que estos postulados, si bien no explícitamente, guardan relación con la Teoría de la Dependencia, en auge en la época de publicación de la obra.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

marco para el contraste empírico de críticas y textos de gestión específicos que no son habituales en la disciplina.

Por su parte Le Mouël (1992), desde premisas filosóficas, observa la relación existente entre empresa y sociedad, es decir, entre los fundamentos empresariales y las decisiones del estado y de la sociedad civil. De allí la importancia de reconocer los principios que rigen a las empresas, sus modos de funcionamiento y administración, en otras palabras, qué se entiende por Administración y cuáles son sus fundamentos. Con este basamento, el autor busca reconocer los argumentos y prácticas de la Administración a través de algunos ejemplos de la literatura de gestión<sup>40</sup>. Las críticas que realiza a los textos de gestión son:

1. Se evita el razonamiento complejo. Los textos utilizan principios simples para sostener sus ideas, “la cosa funciona, por lo tanto, es verdadera”. “Al generalizar tomando como base ejemplos llamados concretos –las *success stories*–, se soslaya la necesidad de una demostración para desembocar inmediatamente en la seudoprueba” (Le Mouël, 1992:22). A su vez, sólo se toman en cuenta referencias teóricas que corroboran la postura de los autores sin especificación de contraejemplos. Para el autor, esta representación simplificada de la realidad imposibilita el análisis complejo y la reflexión crítica. Además, se utilizan conceptos generales que en las ciencias sociales sucintan grandes interrogantes y controversias, pero en los textos de gestión se constituyen como “verdades evidentes”, por ejemplo: cultura, valor o necesidades. Tampoco existe explicación, aunque mínima, de la metodología utilizada para arribar a conclusiones generales. No se plantea una adecuada confrontación entre los modelos propuestos por los autores y las prácticas reales de los directivos de empresas o, incluso, las propias observaciones de los autores del modelo.

2. Los textos de gestión se caracterizan por la denegación y confusión a la que someten a sus lectores. Respeto a la primera, se entiende como la falta de “señalización de los límites de todo modelo de gerencia y, al mismo tiempo, presentación de un modelo negando que se trate de un modelo” (Le Mouël, 1992:24). Mientras la segunda, hace referencia a la falta de claridad en la redacción, “el lector (...) ya no sabe cuándo se trata de una afirmación del autor, de un hecho comprobado o de una intención proclamada” (Le Mouël, 1992:24).

---

<sup>40</sup> Toma como referencia, principalmente el texto *En búsqueda de la Excelencia* de Peters y Waterman (1982) y la corriente de Palo Alto.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

3. El estilo de estas obras es “hechizante”, poseen un tono perentorio, similares a libros religiosos o esotéricos. Los autores son “gurúes” del *management*<sup>41</sup>.

4. Se privilegia la acción en detrimento del conocimiento. En los textos se destacan los relatos de experiencias, anécdotas y retratos o biografías de directivos. Existe cierto culto del héroe. Además, los modelos o técnicas de gestión se expresan a través de “recetas tomadas en préstamo a la psicología del café”. (Le Mouël, 1992:26)<sup>42</sup>.

5. Argumentación contradictoria. Se presentan a los nuevos mercados como complejos, inciertos o volátiles e inmediatamente se enumeran taxativamente una serie de pocos pasos o principios para lograr el “éxito” en formato de catálogo. Asimismo, mientras la acción se justifica como criterio de verdad porque tiene “éxito”, también se destaca la importancia de la cultura empresarial, los valores compartidos o la gestión participativa. De este modo, Le Mouël se interroga respecto al por qué incluir estos contenidos si la acción se mediaría, en concreto, por su resultado o por su eficiencia.

Estas observaciones llevan al autor a concluir que la literatura de gestión se caracteriza por el utilitarismo, “solo es verdadero lo que es útil” (Le Mouël, 1992:40), y el pragmatismo, “la verdad es una relación enteramente inmanente a la experiencia” (Le Mouël, 1992:41). Es decir, centra la cuestión en el *cómo* en detrimento del *por qué* mediante una pretendida universalización de sus modelos. Así, se destaca la necesidad de desplegar una auténtica reflexión sobre la empresa y la literatura que la enmarca. “Desechar la cuestión del por qué es desechar asimismo la cuestión del sentido y de las finalidades, del sentido del trabajo y de las finalidades de la empresa” (Le Mouël, 1992:32).

#### 3.1.2 Críticas a los textos de gestión desde el Análisis del Discurso

En concreta relación con los objetivos de esta investigación, se reconocen tres estudios sociales específicos referidos al análisis del discurso en textos de administración:

---

<sup>41</sup> Un Gurú es una persona con autoridad en temas de gestión, normalmente un directivo, consultor o académico con ideas aparentemente disruptivas en el pensamiento administrativo, con fuerte respaldo mediático y ventas superlativas de sus publicaciones. El término comienza a utilizarse a fines de los setenta, es ambiguo, posee connotaciones místicas y puede acercarse a la figura del experto. Incluso, el término ha comenzado a utilizarse en sentido despectivo. En general, son personas con un discurso carismático, visionario y acrítico. (Fernández Rodríguez, 2007).

<sup>42</sup> Esta postura implicaría debatir la experiencia como fundamento del conocimiento, es un sentido amplio, un debate entre empirismo y racionalismo. Sin embargo, los postulados vertidos por este tipo de literatura dudosamente caben en el marco del empirismo (Ver empirismo ingenuo en García *et al*, 2012).



### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

Boltanski y Chiapello (2002) proponen un marco teórico amplio para comprender los cambios ideológicos que han acompañado a las recientes transformaciones del capitalismo. Respecto al estudio de textos de gestión, intentan poner de manifiesto las transformaciones del capitalismo entre las décadas del 70 y 90 a través de una nueva representación de la empresa y los procesos económicos. Con particularidad, estudian comparativamente la literatura de administración destinadas a directivos y gerentes en la década de 1970 y 1990. Metodológicamente, y a grandes trazos, realizan una lectura extensiva de los textos seleccionados, posteriormente un análisis de contenido de los mismos y, por último, contrastan las representaciones que surgen de ambos análisis. Para los autores (2002:53), “El discurso de la gestión empresarial, discurso que pretende ser a la vez formal e histórico, global y situado, que mezcla preceptos generales y ejemplos paradigmáticos, constituye hoy la forma por excelencia en la que el espíritu del capitalismo se materializa y se comparte”.

De esta manera establecen, críticas discursivas referidas a textos de gestión empresarial, en este caso, sobre obras seleccionadas:

- Estrategias de legitimación del discurso en dos planos, un componente técnico (beneficio, productividad, eficiencia, competitividad), y otro moral (autonomía, bien común, seguridad).
- Vulgarización de modelos normativos, los textos son prescriptivos (dicen que hacer) con la utilización espuria de ejemplos y supuestos estudios de casos. En general, no se pretende exhaustividad, su orientación es predictiva. Además, practican el *exemplum*, la selección de caso es según su virtud demostrativa (lo que hay que hacer respecto a lo que no se debe hacer).
- Los discursos de estos textos son altamente hegemónicos, según los autores, en cada época se considera un número limitado de temas, así, se plantea una paradoja: existe gran abundancia de textos y escasa variedad de contenidos.
- La situación anterior describe un sesgo replicante de las obras: las ideas son retomadas, repetidas, traducidas en diferentes soportes con una gran facilidad. Esta situación coadyuva con la dificultad para reconocer la paternidad de los contenidos, muchas veces es engorroso establecer el origen de ciertos postulados.
- Abuso de la inducción: extrapolación a través de casos intencionalmente seleccionados y no representativos.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

- Ahistoricismo: la literatura de gestión se presenta sin memoria o mediada por crítica dura y escasamente fundamentadas del viejo saber o las antiguas costumbres.

Es importante destacar como considerables críticas establecidas por Kliksberg para textos anteriores a 1970 se mantienen, *a priori*, en el análisis de textos de la década del 90 de Boltanski y Chiapello.

Por su parte, Fernández Rodríguez (2007), tomando varios postulados de los autores franceses citados, establece una caracterización específica de este tipo de literatura. El autor concibe metodológicamente a la literatura gerencial como un género literario, con sus reglas y regularidades; y utiliza para el análisis del discurso, por un lado, las categorías conceptuales de Barthes, y por el otro, las dimensiones de análisis de Morris: aspectos sintácticos, semánticos y pragmáticos<sup>43</sup>. Sin embargo, también incorpora ideas del análisis crítico del discurso (ACD) y de los autores Ricoeur, Bajtim y Voloshinov. Su estudio se centra en una selección de textos específicos en las décadas del 70, 80 y 90.

Con estas dimensiones de análisis Fernández Rodríguez describe la estructura general del discurso del *management* (armazón del texto típico) y sus características habituales. Además, realiza una exposición de mitologías –en clara alusión al concepto de Barthes– donde se establece al relato managerial como un relato mitológico.

Para el autor, el surgimiento de la LGE puede situarse a finales de la década del 70 e inicios de la década del 80, especialmente en Estados Unidos. Sus características diferenciales son: se destina a directivos o cuadros empresarios, su contenido se refiere a las últimas innovaciones en materia de gestión sin demasiada variación temática, su estilo es de carácter prescriptivo-normativo, con énfasis en la movilización y no se reconocen críticas al marco sancionador de las prácticas empresariales, es decir, al sistema de mercado. Además, los textos de gestión empresarial siguen un esquema textual similar: estilo accesible, tono directo, numerosos recordatorios y claves e intenciones demostrativas (Fernández Rodríguez, 2007).

Por último, De Pádua Carrieri *et al* (2007), exponen diversos abordajes teóricos, metodológicos y estudios empíricos de análisis del discurso en las organizaciones. En la obra se compilan diversos autores que explicitan un universo amplio de aproximaciones entre administración y lingüística. Las perspectivas expuestas abrevan de distintos corpus teóricos elaborados por Foucault, Berger y Luckmann, Bourdieu, los autores de la corriente ACD, la escuela francesa del análisis del discurso, entre otros.

---

<sup>43</sup> Debe remarcar que este análisis tridimensional también es ampliamente desarrollado por Fairclough (2001).

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

Así, Cornelsen (De Pádua Carrieri *et al* 2007:21) presenta tres tipos de abordajes del discurso organizacional: administrativo-gerencialista (discursos para alcanzar resultados funcionales), interpretativo (discursos de construcción social de la realidad empresarial) y crítico (discursos de transformación de las estructuras sociales). Mientras los dos primeros privilegian la acción y sirven para la comprensión de sí mismo o de otros en situaciones empresariales, el abordaje crítico pondera la estructura del discurso como elemento legitimante de las acciones empresariales.

Por su parte, Pererira y de Brito (De Pádua Carrieri *et al* 2007:53) proponen una metodología de análisis focalizado en el discurso como práctica discursiva socio-históricamente constituida, y constituyente, de ciertas condiciones de producción. Los autores, desde una perspectiva antirepresentacional, establecen que el lenguaje debe ser entendido (no interpretado) como una aprensión y una comprensión; como un proceso por medio del cual los sentidos dependen siempre de otros sentidos contextualmente comprendidos rompiendo con la dicotomía sujeto-objeto. Las construcciones discursivas son una práctica social de sujetos construidos en y por el discurso y su interacción con el contexto de producción. En esta línea, lo relevante no es descubrir la “verdadera” visión del mundo o, más concretamente, la “realidad” empresarial, sino la formación (Foucault, 1969) de esa realidad a partir de los discursos.

A su vez, Misoczky, Pereira y Brei (De Pádua Carrieri *et al* 2007:109) buscan articular la idea de poder simbólico de Bourdieu con los postulados del ACD distinguiendo tres formas de crítica en los textos de gestión: crítica ideológica focalizada en los efectos del discurso sobre estructuras sociales de poder, crítica de la retórica como mecanismo de persuasión y manipulación y crítica estratégica focalizada en el discurso como estrategia de grupos o actores sociales para modificar o mantener estables su contexto social. De este modo, siguiendo a Fairclough, a partir de las formulaciones de Halliday, los textos tienen simultáneamente funciones ideacionales o de representación (representan aspectos del mundo), interpersonales o de acción/identificación (producen relaciones sociales entre actores en eventos sociales) y textuales (conectan textos con otros y con el contexto).

En síntesis, los textos proponen integrar los estudios del discurso a la Administración como perspectiva crítica de análisis, evitar sesgos reduccionistas del análisis del discurso, destacar la importancia de integrar texto y contextos de producción y consumo y, por último, analizar la ideología no como falsa conciencia sino como fuerza material y práctica significativa.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

#### 3.2 En síntesis: Características de la LGE

Tomando como basamento la evolución del pensamiento de gestión y el análisis, a través de diversas perspectivas, que realizan los autores reseñados; puede reconocer una serie de características generales, consolidadas y relativamente estables de la LGE a partir de su eclosión en la década del 80 y su consolidación en la década del 90 como bibliografía intrínseca a la Administración:

- Se constituye en ámbitos de mercado (consultoras, empresas, prensa económica, etc.) y se relaciona asimétricamente con espacios académicos (universidades, centros de investigación, escuelas de negocios, etc.).
- Posee una fuerte preeminencia de autores estadounidenses centrados en el estudio de grandes empresas y transnacionales. Habitualmente se los denomina gurúes del *management*.
- Se orienta específicamente a directivos, gerentes, consultores y empresarios y, en segundo término, a docentes y estudiantes.
- Sus discursos se enmarcan por desujeción, pretenden ser locales y situados, contextualizados en la gestión de la empresa capitalista sin ningún otro tipo de categorización. Así, se posiciona como un fenómeno de ventas a escala mundial.
- No posee un marco teórico específico, habitualmente no versan sobre metodologías de investigación ni sobre enclaves epistemológicos.
- Se argumentan sobre la base de casos empresariales exitosos, experiencias directivas movilizantes, anécdotas didácticas y relatos heroicos.
- Poseen una tonalidad fuertemente pragmatista (principios para la acción), prescriptiva (dicen lo que debe hacerse), perentoria (sólo eso es lo que debe hacerse) y axiomatizante (es evidente, por ellos no se demuestra).
- En un sentido diacrónico, son modas de gestión, un fenómeno o tendencia pasajera con rápido ascenso y apogeo, y aún más acelerado declive y abandono<sup>44</sup>. En un sentido sincrónico, logran una gran homogeneidad del discurso, en cada época considerada, existe una organización general en torno a un número limitado de temas.

---

<sup>44</sup> De acuerdo a García et al (2012) son fenómeno que se desarrolla a través de diferentes estrategias editoriales orientadas a alcanzar públicos diversos y mediante una constante exaltación de la novedad de la propuesta y las ventajas concomitantes que implica su utilización. Los complejos mecanismos que permiten la perdurabilidad de una herramienta de gestión y los posibles determinantes de su "éxito" en los ámbitos académicos y empresariales implican estudios específicos que exceden los propósitos de este trabajo.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

- Presenta una postura ahistórica, versan sobre ideas, postulados y conceptos que exaltan la novedad y descreen o consideran obsoleto el antiguo saber. Así, tienden a establecerse textualmente como conocimiento creacionista e innovador inobservando o desconociendo el pensamiento en Administración y sus aportes pretéritos.
- Las conclusiones de sus estudios poseen pretensiones predictivas, proponen la universalización de sus postulados y la generalización de sus prácticas.
- Sus estrategias de legitimación del discurso se articulan en dos planos, un componente técnico (beneficio, productividad, eficiencia, competitividad), y otro moral (autonomía, bien común, seguridad, democracia).
- Su esquema textual es relativamente sencillo: argumentos sobre el fracaso del modelo anterior y el éxito de la propuesta del autor, discurso movilizante, estilo accesible, tono directo, numerosos recordatorios y claves de actuación, cuadros sintácticos e intenciones demostrativas a través de anécdotas, experiencias y casos.

#### 3.3 Definición de conceptos teóricos: Administración y Análisis del Discurso

El desarrollo de esta investigación implica reconocer e integrar conceptos de dos ámbitos de conocimientos específicos: la administración y el análisis del discurso donde la articulación conceptual se opera desde la teoría social. Se remarca el abordaje de textos de gestión a través de perspectivas y conceptos de las ciencias sociales, más específicamente, desde el estudio de los discursos como proceso insoslayable para responder a los objetivos de investigación.

Por una parte, la Administración puede considerarse como el “análisis teórico a nivel científico del comportamiento de las organizaciones” y, además, “comprende una tecnología o conjunto de conocimientos en materia de procedimiento de operaciones aplicables a la obtención de mayor eficiencia de las distintas áreas de las organizaciones<sup>45</sup>” (Kliksberg, 1995:18).

Siguiendo al autor, las organizaciones se establecen como instituciones sociales, con una estructura específica tendiente hacia determinados fines e incluyen un sistema de

---

<sup>45</sup> La definición de administración se desdobra en dos componentes: uno científico de comportamiento y otro técnico de conducción. Aquí solo se explicita el concepto como punto de partida del proceso de investigación sin profundizar en el debate del término.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

actividades racionales desempeñadas por sus integrantes donde existe una interacción mutua con el medio<sup>46</sup>.

Una manera tradicional de observar el conocimiento en administración es según las áreas funcionales de una organización: producción, comercialización, finanzas y recursos humanos. Sin embargo, existen temas transversales que integran a todas las áreas mencionadas, entre ellos, la gestión de la información y los procesos de administración estratégica.

En particular, “Los sistemas de información gerencial se define como el sistema formal de personas, equipos y procedimientos, que en forma integrada y coordinada, y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, captura datos, los transforma en información, los almacena y los distribuye, a fin de apoyar las actividades de las organizaciones...”<sup>47</sup> (Volpentesta, 2004:183). En otros términos, puede entenderse al sistema de información (SI) como subsistema del sistema administrativo de la organización al cual asiste, su objeto general es mejorar la calidad de los procesos de toma de decisiones.

En el diseño e implementación de un sistema de gestión la información fluye en las organizaciones recorriendo tres grandes ámbitos de gestión, los cuales pueden relacionarse con áreas de conocimiento específicas: (ver Gráfico 3: Esquema simplificado para el diseño e implementación de un SI): 1-La *gestión de las organizaciones* (incumbe particularmente a los administradores). 2- La *gestión de las personas* (incluye temáticas de áreas de conocimientos como la Sociología y las Ciencias Políticas). 3- La *gestión de la tecnología* (correspondiente a la Ingeniería en Sistemas). Sobre la base de este esquema triangular se debe operacionalizar cualquier herramienta administrativa que gestione información y sirva al proceso de toma de decisiones gerenciales. Por lo tanto, para la utilización de una herramienta de gestión concreta en el marco de SI se requiere reconocer y nivelar cada uno de estos ámbitos, más allá de las incumbencias profesionales específicas del administrador.

---

<sup>46</sup> Este concepto amplio de organización excede al de empresa y reconoce a la administración como inherente a instituciones públicas, privadas, culturales, sociales, etc.

<sup>47</sup> Desde una perspectiva crítica este concepto podría estar sujeto a reformulaciones. Sin embargo, se reconoce operativo para la delimitación de un marco referencial que permita el diseño de un sistema de información. No es objeto de este trabajo realizar una revisión profusa del concepto “sistemas de información”. Para profundizar sobre la temática consultar Volpentesta (2004) y Stair y Reynolds (1999).

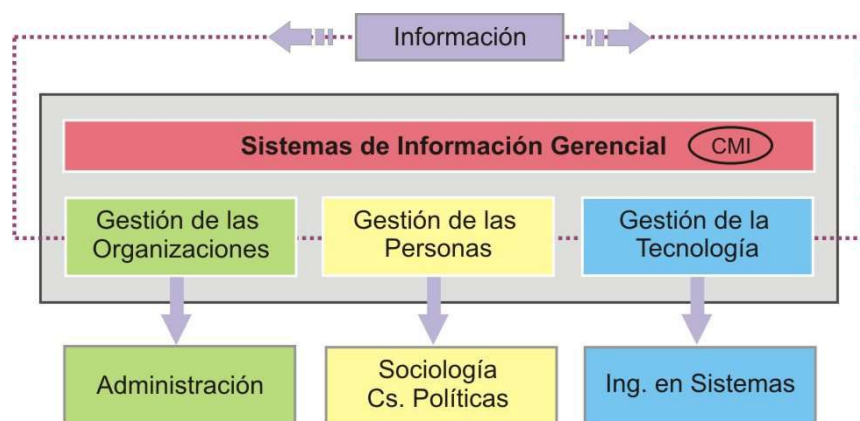
Por otro lado, en el concepto de sistemas de información gerencial guarda una relación compleja con la contabilidad de gestión en oposición a la contabilidad patrimonial, estos son debates conceptuales significativos y propios del campo que exceden los propósitos del texto. Para un análisis específico de la cuestión ver Herrscher (2002), Yardin (2009) y García y Lugo (2013).

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

La herramienta específica que se analiza en el marco de un SI es el cuadro de mando integral (CMI), una técnica de gestión que permite la operacionalización de la estrategia organizacional a través de un sistema integrado y reforzante de objetivos e indicadores orientados por planes de acción concretos (Lugo, 2005).

Precisamente, este trabajo presenta como propuesta el análisis de la literatura de gestión referida al CMI en el marco del diseño e implementación de sistemas de información organizacionales.

Gráfico 3: Esquema simplificado para el diseño e implementación de un SI



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el discurso<sup>48</sup> “forma una unidad de comunicación asociada a condiciones de producción determinadas” (Maingueneau 1999:37). Se entiende como “un conjunto de enunciados para los que es posible definir las condiciones de su producción” (Iñiguez, 2004:123)<sup>49</sup>. Aquí, siguiendo al autor, es posible distinguir: el enunciado, como “la sucesión de frases emitidas entre dos blancos semánticos”, del discurso, concebido como “el enunciado considerado desde el punto de vista del mecanismo discursivo que lo condiciona” (Iñiguez, 2004:124). En resumen, el discurso es el resultado de ciertas condiciones de producción.

Desde un punto de vista operativo, “el discurso es concebido como la asociación de un texto y su contexto” (Maingueneau 1999:37). Según esta concepción, el análisis del

<sup>48</sup> “Discurso”, “análisis del discurso”, e incluso, “contexto” son conceptos extremadamente polisémicos, dependen de la disciplina, el autor, la perspectiva, la tradición teórica o supuestos epistemológicos en los que se enmarquen. Una concepción particular del “discurso” implicará una concepción específica de “análisis del discurso”. Aquí se exponen conceptos generales considerados más adecuados para los propósitos de la investigación. Para observar diferentes concepciones de discurso ver Iñiguez (2004).

<sup>49</sup> Traducción propia. Esta concepción surgió en la Escuela Francesa del Análisis del Discurso y toma aportes de la obra de Foucault.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

discurso no es enteramente un análisis lingüístico del texto, ni sólo un análisis sociológico de su contexto, ya que busca articular ambos procesos más allá de sus acentuaciones particulares. El análisis del discurso consiste en estudiar como ciertas prácticas discursivas sirven de nexo entre el texto y las prácticas sociales, como un evento discursivo es constituyente y constituido de/en una situación social.

En esta línea, “El ACD no es una orientación investigadora entre otras, (...) tampoco es una subdisciplina del análisis discursivo (...). No es un método ni una teoría que simplemente puede aplicarse a los problemas sociales. El ACD puede realizarse en, o combinarse con, cualquier enfoque o subdisciplina de las humanidades y las ciencias sociales. (...) El ACD es una perspectiva crítica, sobre la realización del saber: es por así decirlo, un análisis del discurso efectuado ‘con una actitud’” (Van Dijk en Wodak y Meyer, 2003:144). A partir de este enfoque, se reconocen dos grandes áreas de investigación del ACD (Martin Rojo en Iñiguez, 2004): la construcción del discurso de representaciones sociales (como los discursos ordenan, organizan e instituyen nuestras interpretaciones); y los órdenes del discurso (como los discursos son administrados socialmente).

En términos metodológicos, el discurso y su análisis implican tres dimensiones: como *texto* es el resultado oral o escrito de una producción discursiva, como *práctica discursiva* atraviesa una situación social concreta y; como parte de una *práctica social*, es expresión y reflejo de las instituciones y estructuras sociales, pero también, es constitutivo y configurativo de las mismas (Iñiguez, 2004).

En este encuadre, en la primera dimensión, el texto es una materialización del discurso, el producto escrito o hablado del proceso de producción lingüística (Fairclough, 2001). Así, el texto –escrito– es, según Wodak, “el producto material duradero de la acción lingüística” (Wodak y Meyer, 2003:105), es la unidad relevante del lenguaje en la comunicación.

A su vez, en su segunda dimensión, el contexto es la situación histórica-social en la que un hecho es enmarcado. Es “el conjunto estructurado de todas las propiedades de una situación social que son posiblemente pertinentes para la producción, estructuras, interpretación y funciones del texto y la conversación” (van Dijk, 1999:266) “La distinción principal entre el análisis abstracto del discurso y el análisis social del mismo es que el segundo toma en cuenta el contexto” (van Dijk, 2008:32). Así, el contexto detenta una serie de propiedades o características que sitúan al texto (función marco). Siguiendo a van Dijk, para el ACD “no todas las propiedades de una situación social son parte del contexto de un discurso” (2008: 32), las propiedades son contextuales cuando influyen



### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

en la producción e interpretación del texto<sup>50</sup> (función enmarcante). Por ende, el contexto no es fijo o determinado, se constituye a partir de la iteración entre éste y el texto, son interpretados y contruidos estratégicamente por los participantes de la acción comunicativa<sup>51</sup>.

Y en su tercera dimensión, podemos observar al discurso como representaciones sociales<sup>52</sup> (RS), es decir, como "una forma de conocimiento, socialmente elaborado y compartido, con una orientación práctica y orientado a la construcción de una realidad común en un conjunto social" (Gunter, 2002:1). Estas representaciones circulan "en los discursos, en las palabras, en los mensajes, en los medios de comunicación, cristalizadas en las conductas y las disposiciones materiales o espaciales." (Gunter, 2002:1).

Para entender y aplicar lo que la LGE propone se requiere de cierto conocimiento sistemático y relativamente compartido de sus postulados. Debe observarse una relación compleja entre la literalidad de sus enunciados y sus posiciones de fondo, marcas que en muchas ocasiones se consideran transparentes, "todos los aspectos sociales del evento comunicativo complejo están diversamente controlados por las representaciones sociales de los participantes como miembros de grupos, categorías o instituciones" (van Dijk, 1999:284). En efecto, la literatura de administración concentrada en la técnica vuelve brumoso el telón de fondo, la realidad construida para la aplicación empírica de su corpus.

Sin embargo, las representaciones de los discursos de la LGE se establecen, no como un fenómeno de reflejo, sino como un proceso racional de construcción de la *realidad organizacional*. "Las representaciones funcionan como un sistema de representación de la realidad que rige las relaciones de los individuos (...), ya que

---

<sup>50</sup> Para Maingueneau (1999) existe una serie de propiedades, núcleos constituyentes, que se consideran de manera relativamente unánime: los participantes del discurso, su marco espacio-temporal y su objetivo. Para van Dijk (2008) las características relevantes de un contexto son: participantes, marco, utilidad, acción, conocimiento e intencionalidad, entre otras. Sin embargo, se destaca, que éstas dependen de los objetivos de investigación. Para el autor, algunas propiedades pueden corresponder al contexto o a la estructura del discurso dependiendo de la perspectiva o encuadre teórico, o incluso, explicarse por la relación discurso-contexto.

<sup>51</sup> Para los propósitos de esta investigación la contextualización del discurso se encuentra estrechamente relacionada con el enfoque histórico del discurso y las *propiedades* intertextuales de los mismos. Elementos explicitados en el punto 5 Metodología.

<sup>52</sup> Es claro que la perspectiva de las representaciones sociales posee un alcance teórico y metodológico muy amplio, complejo, e incluso, polémico. Ver: Jodelet (1984, 2001), Sá (1998), Potter (1998), Abric (2001), van Dijk (2001), Mora, (2002), Araya (2002). Aquí, se utiliza el concepto con un enfoque específicamente técnico en el marco del análisis del discurso propuesto. Si bien esto implica un recorte drástico de la potencialidad del análisis representacional, se considera una alternativa factible para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

determina su comportamiento y sus prácticas” (Abric, 2001:13). Para el autor, es una guía para la acción que determina un conjunto de anticipaciones y expectativas, “las prácticas son sistemas de acción socialmente estructurados e instituidos en relación con los papeles” (Abric, 2001:195). La relación entre representación y práctica no se constituye de manera determinística, “ciertas prácticas sociales permiten descubrir aspectos de la representación jamás verbalizados” y “ciertos aspectos de las representaciones son explícitamente vehiculados en el discurso y otros ocultados en las prácticas”<sup>53</sup> (Abric, 2001:206).

Por otro lado, una formación discursiva es “un haz complejo de relaciones que funcionan como regla; prescribe lo que ha debido ponerse en relación, en una práctica discursiva, para que ésta se refiera a tal, o cual objeto, para que ponga en juego tal o cual enunciación, para que utilice tal o cual concepto, para que organice tal o cual estrategia” (Foucault, 1969:99). Así, la formación discursiva refiere al “conjunto de enunciados que pueden relacionarse con un mismo sistema de reglas, históricamente determinadas” (Maingueneau 1999:51). Para Fairclough (2001) permite constituir objetos de una manera limitada, donde las restricciones de una formación discursiva dependen de las relaciones con otras formas discursivas y de la relación entre prácticas discursivas y no discursivas dentro de la propia formación. Es decir, la formación discursiva establece las condiciones de posibilidad y ocurrencia de un evento discursivo, delimita lo decible.

Por su parte, el orden del discurso (Foucault, 1970) establece que la producción y circulación de los discursos en la sociedad están sistematizados por una serie de procedimientos de control. Por ende, los eventos discursivos y las acciones sociales donde se incluyen son una práctica socialmente regulada<sup>54</sup>. Este hecho implica disímiles niveles de relevancia, legitimidad y persuasión de los enunciados.

En síntesis, el discurso es un “conjunto de prácticas lingüísticas que mantiene y estimulan las relaciones sociales” y el análisis del discurso es “el estudio de las prácticas lingüísticas para clarificar las relaciones sociales estimuladas y sustentadas por el discurso” (Iñiguez, 2004:154). Este análisis refiere al texto como un conjunto de enunciados producidos a partir de ciertas posiciones de enunciación y al contexto como

---

<sup>53</sup>El discurso, sus representaciones y la acción constituyen una totalidad debido a que son indisolubles en la realidad; sin embargo, los lazos existentes entre representaciones y prácticas podrían estar determinados por la naturaleza de la situación, por ejemplo, según Abric (2001), por la capacidad de autonomía del actor en situación (individuo o grupo) o por la presencia de elementos estructurantes relativamente fijos (condiciones sociales, históricas, materiales) que podrían transformar las interrelaciones entre discursos y prácticas sociales desde uno u otro punto.

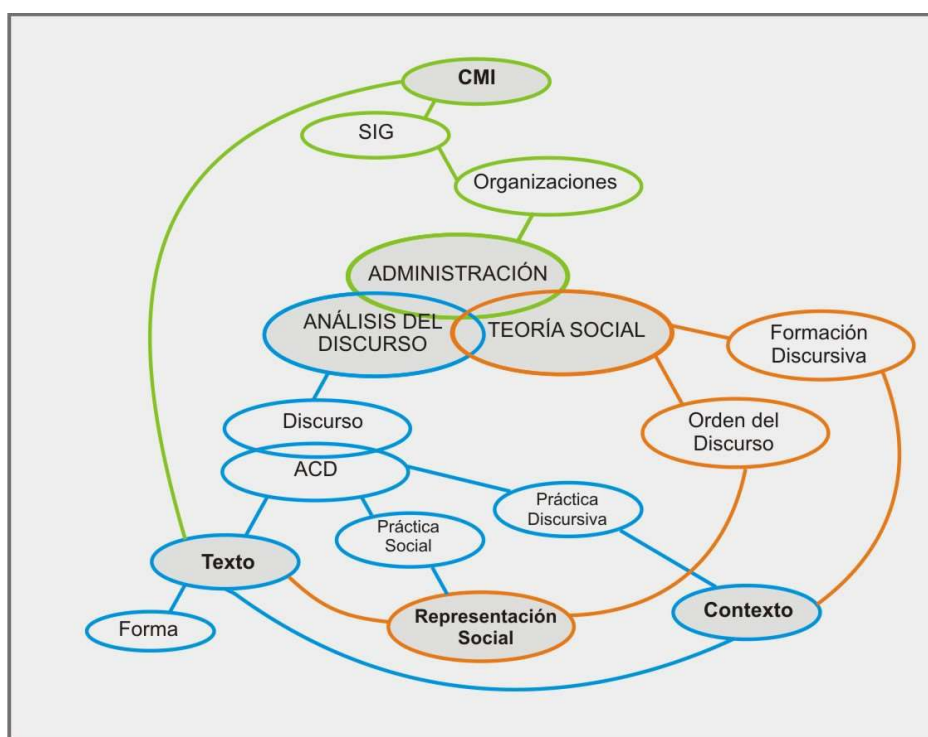
<sup>54</sup> Para observar los diferentes procedimientos que operan como reguladores ver Foucault (1970).

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

una serie de propiedades estructurantes y estructuradas del evento discursivo. De este modo, mientras la formación discursiva estructura el contexto de producción, el orden del discurso cristaliza reglas –estrategias y recursos– para promover ciertos enunciados y relegar otros.

Así, en este trabajo, se procura integrar contenidos teóricos de tres campos disciplinares específicos: Administración, Análisis del Discurso y Teoría Social, articulados por un mismo objeto: la literatura de gestión empresarial. Una representación gráfica de los conceptos expuestos en este punto puede verse en el Gráfico 4: Red conceptual.

Gráfico 4: Red conceptual



Fuente: Elaboración propia

En síntesis, los discursos de gestión, en esta investigación referidos específicamente a CMI en el marco de los SIG, adquieren materialidad en el texto. El mismo se establece como una práctica discursiva en un contexto determinado y, más ampliamente, como una práctica social que constituye representaciones sociales específicas del quehacer socio-económico de la empresa. Así, la LGE posee una serie de condiciones de producción y circulación delimitadas (formación discursiva) y una serie de reglas de control de esa producción (orden del discurso) que fija límites y establece una identidad reactualizable.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Decisiones metodológicas

Esta investigación se elabora a partir del enfoque cualitativo donde los textos se establecen como prácticas discursivas en un ámbito más amplio de prácticas sociales. La técnica de investigación para la descripción e interpretación de su objeto es el análisis del discurso, con basamento en ciertos postulados del Análisis Crítico del Discurso (ACD) (Fairclough, 2001; Wodak y Meyer, 2003; van Dijk, 2008) Las unidades de análisis refieren a productos sociales, más específicamente, las unidades de observación son textos de gestión empresarial referidos al tema Cuadro de Mando Integral de los autores Kaplan y Norton (1997, 2000, 2004, 2006, 2008). El corte temporal es diacrónico, se observa el proceso evolutivo de estos textos entre 1990 y 2010. En esta línea, se constituyen los siguientes supuestos:

- Estudio cualitativo, *enfoque interpretativo*: las interpretaciones de las prácticas discursivas son múltiples. El proceso de comprensión no se realiza sobre una *tabula rasa* sino contra un fondo de emociones, actitudes y conocimientos. Así, se debe comprender cómo los actores sociales producen sus mundos ordenados y explicables.
- *El discurso es una forma de práctica social*: se plantea como una relación dialéctica bidireccional entre un suceso discursivo particular y las situaciones, instituciones y estructuras sociales que lo enmarcan. El discurso constituye a la sociedad y a la cultura y es constituido por ellas. Esto implica reconocer procesos de reproducción y transformación discursivos y sociales mutuamente reforzantes.
- El ACD se ocupa de *problemas sociales*: es el análisis de los aspectos lingüísticos y semióticos de los procesos y problemas sociales. No tiene en la mira el lenguaje o el uso del lenguaje en sí mismo ni por sí mismo, sino el carácter parcialmente lingüístico de los procesos y las estructuras sociales. Es decir, no se realiza un análisis abstracto del lenguaje, se observa el discurso como realizaciones estratégicas de la interacción social.
- *El discurso es histórico*: la producción y comprensión de un discurso sólo puede abordarse en un *contexto*. El contexto implica algún tipo de entorno o circunstancias para el suceso discursivo, funciona como trasfondo, marco

#### 4. METODOLOGÍA

ambiente, delimita las condiciones y consecuencias que surgen de la interacción entre texto y contexto. En este sentido, el texto es situado y el análisis del discurso presupone cierto universo de conocimiento y una experiencia intertextual particular.

- Se establece nexos entre las propiedades del texto y las estructuras y proceso sociales, pero no existe una relación determinística entre ambos. *El vínculo entre el texto y la sociedad es mediado*, los vínculos son nexos complejos e indirectos. Una manera de ver esta mediación es a través de los órdenes del discurso<sup>55</sup>.
- *Los textos son las unidades relevantes* del lenguaje en la comunicación: se señala que no sólo individuos sino también instituciones y grupos sociales poseen significados y valores que se expresan de forma sistemática por medio del lenguaje, en este caso, formalmente textual. Las distintas funciones de los actores sociales intersubjetivamente producen diferentes textualidades.
- Sobre la base de estos supuestos se destaca que las relaciones entre discurso y sociedad son complejas y polifacéticas, y por ello, requieren *abordajes interdisciplinarios*. Es decir, en el marco de las ciencias sociales, la elaboración de una metodología específica de análisis del discurso impele a la articulación de enfoques teóricos y conceptuales de diversas disciplinas, orientados por objetivos específicos<sup>56</sup>.

#### 4.2 Selección y tratamiento de los datos

Reconociendo que existe una copiosa bibliografía que puede considerarse como LGE, y para responder a los objetivos de investigación, se realiza una selección pertinente de los textos. Así, se establece una muestra dirigida o intencional que respeta los criterios de diferenciación de la LGE en un área temática de administración específica. Se opta por el área de conocimiento: Sistemas de Información Gerencial, particularmente, el subtema: Estrategia e Indicadores de Gestión. La herramienta

---

<sup>55</sup>Otras formas de mediación son reseñadas por Fairclough y Wodak en Van Dijk (2008).

<sup>56</sup>Otros supuestos relevantes para los autores de la perspectiva crítica del discurso se refieren a las relaciones entre poder, ideología y discurso. Los autores referenciados expresan abiertamente sus intereses y una relación concreta entre ciencia (vida académica) y política (vida social), donde el discurso se constituye como forma de acción social y espacio de cambio. Así, se ocupan de ideas como: ideología, poder, hegemonía, dominación, exclusión, luchas y cambio social, postulados que no son abordados específicamente en esta investigación. No se ignora que estos supuestos implican controversias; sin embargo, su debate excede los propósitos que se plantean en este trabajo. Esto no supone desconocerlos, o incluso referenciarlos, simplemente que el foco de la investigación, en este caso, se encuentra en las representaciones sociales de la LGE y no en la inmanencia de su ideología.

#### 4. METODOLOGÍA

administrativa concreta para esta actividad es el Cuadro de Mando Integral (CMI) que corresponde a los autores Kaplan y Norton (1997, 2000, 2004, 2006, 2008). El período de análisis de los textos se establece entre 1990, fecha de aparición de los primeros *papers* referidos al tema, y el 2010, ya que la última publicación bibliográfica data de 2008. La selección de los textos se argumenta por los siguientes motivos:

- No sólo se aproximan a la tipología de LGE, sino que también, poseen un discurso de justificación que exceden elementos técnicos de gestión y sus publicaciones se reproducen en todos los formatos posibles (libros, revistas de gestión, prensa empresarial, artículos académicos, trabajos de consultoría, etc.).
- La herramienta de gestión (CMI), al observar el cumplimiento de la estrategia, realiza un monitoreo sistémico de la organización, de este modo los autores discurren sobre un abanico muy amplio de subtemas (personal, incentivos, producción, clientes, finanzas, directivos, *stakeholders*, etc.) permitiendo un análisis integral y complejo del discurso de gestión empresarial. Además, a diferencia de otros textos empresariales, proponen una técnica específica que permite relacionar discursivamente su pensamiento con las acciones propuestas.
- En la temática de gestión explicitada los autores son (*cuasi-*) de exclusiva referencia, no existe otra bibliografía sobre la cuestión que tenga el alcance, aceptación y popularidad que posee los libros que versan sobre CMI y afines<sup>57</sup>.
- El *Balanced Scorecard* actualmente una herramienta estandarizada para la gestión estratégica. Empresas dedicadas al desarrollo de soluciones tecnológicas (*Business Intelligence: Datawarehouse*) recomienda la construcción de sistemas de indicadores sobre la base de sus postulados<sup>58</sup>.
- El tema ha adquirido tal relevancia que textos clásicos<sup>59</sup> de Administración han incorporado apartados o capítulos referenciado al CMI y a sus autores ortodoxos. Esta situación evidencia la estabilidad de sus aportes en la disciplina.

La técnica para el tratamiento de los textos toma como referencia el modelo tridimensional de Fairclough (2001). El autor se propone elaborar un método de análisis

---

<sup>57</sup> Una revisión de la literatura de CMI y su utilización en el mundo académico-profesional puede observarse en Massón y Truñó (2006).

<sup>58</sup> Ver: <http://www.microsoft.com/business/bi/>;

<http://www.ibm.com/analytics/us/en/business/financial-performance-management/>;

<http://www.pentaho.com/>.

<sup>59</sup> Chiavenato (2006), en la séptima edición del libro, incorpora la herramienta como hito del pensamiento histórico de la administración y Horngren *et al* (2007) dedican varios capítulos de la decimosegunda edición de su obra al CMI y los indicadores de gestión.

#### 4. METODOLOGÍA

lingüístico teóricamente adecuado y de viabilidad práctica para estudiar las estructuras, procesos y cambios sociales. Con esta premisa estable una teoría social del discurso que estudia el papel del lenguaje en la producción de prácticas sociales desde una perspectiva dialéctica, el discurso es moldeado por la estructura social, pero a su vez, es constitutivo de la misma.

El autor elabora un método para vincular el análisis lingüístico y los estudios sociales. El modelo tridimensional integra el discurso, de sentido socio-teórico, con el texto, el objeto del análisis del discurso. Así, para el autor cualquier evento discursivo es considerado simultáneamente: 1. un texto sujeto a análisis lingüístico; 2. una práctica discursiva, es decir, el discurso como proceso de interacción textual, y de manera más general, 3. como una práctica social, un fenómeno de acción en la sociedad con efectos iterativos<sup>60</sup>.

Los niveles de análisis propuestos se harán operativos del siguiente modo:

**4.2.1 Análisis textual, el texto como producto del proceso discursivo:** para este punto de la investigación existe una batería muy amplia de recursos de la lingüística formal que se utilizan en el análisis de textos. Aquí, el objetivo es sólo observar algunas cuestiones de *forma* del texto como base para los niveles posteriores de análisis. Se parte del supuesto que el texto no sólo contiene sentido, sino que también lo produce, es decir, “en el texto la forma es tan significativa como el contenido de cara a la producción de sentido”. (Ruiz Ruiz, 2009:7). En este trabajo se observarán elementos de la estructura textual como marco de inferencia de las representaciones sociales. En términos prácticos, pueden observarse deícticos, procesos de lexicalización, análisis de la cohesión o modos de expresión metafórica (Ghío y Fernández, 2008) con el objetivo de identificar los supuestos que confieren un valor de verdad a las argumentaciones textuales.

**4.2.2 Análisis de las prácticas discursiva, el discurso en situación:** Este trabajo hará foco en la intertextualidad, “todo texto se construye como mosaico de citas, todo texto es absorción y transformación de otros textos” (Kristeva, 1981b:3), básicamente la intertextualidad es la propiedad que tienen los textos de combinación de fragmentos de otros textos a través de diversas posibilidades relacionales: delimitación explícita, integración implícita, como formas de refuerzo, complementación, contraste, repetición, etc. La intertextualidad se analizará cómo aspectos de la textualidad según los

---

<sup>60</sup>Fariclough (2001) al operacionalizar su modelo utiliza principalmente dos aportes teóricos significativos, los trabajos de Foucault (1969,1970) referidos a las formaciones y órdenes del discurso y las ideas de Bajtin (1999) y Kristeva (1981) respecto al concepto de intertextualidad. Ambos postulados se consideran sustanciales para esta propuesta.

#### 4. METODOLOGÍA

postulados de Genette (1997), el texto como transtextualidad (trascendencia textual), el análisis del texto en sus múltiples relaciones con otros textos.

Sobre esta base, para el análisis de la intertextualidad, se trabajó desde dos perspectivas:

1. Se sistematizan todas las citas de los textos. A partir de esta lista se observa: autocitas, cita de autores troncales de la disciplina, repeticiones de citas, editoriales, origen geográfico y año de las publicaciones. Además, se reconocen procesos de complementariedad y antítesis de la cita respecto a los postulados de los libros.

2. Se sistematizan los casos prácticos publicados. Se reconocen casos reales y ficticio, su localización geográfica y la actividad empresarial a la que se refieren. Además, se observan otras empresas citadas en el cuerpo de los libros y nombre de directivos de empresas citados.

En resumen, en este nivel se propone rastrear en la LGE seleccionada las distintas relaciones explícitas o implícitas, asociativas o conflictivas que el texto mantiene con otros textos mediadas por variables temporales y espaciales identificables<sup>61</sup>.

**4.2.3 Análisis de las prácticas sociales<sup>62</sup>, estructura y estructuración en la iteración entre discurso y sociedad:** Sobre la base de los niveles anteriores, aquí se propone reconocer a la LGE como un producto social, una práctica con impacto en la realidad social. Particularmente, se propone explicitar las representaciones sociales que estos textos construyen de diversos actores con los que interactúan discursivamente: lector objetivo, autores, empleados, dueños, gerentes, el Estado, organizaciones sociales, los clientes, los proveedores y la competencia.

---

<sup>61</sup> Siguiendo a Bajtin (1989:237) se establecerá el cronotopo de la LGE. El cronotopo “expresa el carácter indisoluble del espacio y el tiempo. Entendemos el cronotopo como una categoría de la forma y el contenido en la literatura”. “En la literatura el cronotopo tiene una importancia esencial para los *géneros*. Puede afirmarse decididamente que el género y sus variantes se determinan precisamente por el cronotopo” (Bajtin, 1989:238). Es decir, el cronotopo, se reconoce como inmanencia temporal-espacial y se constituye en centro organizador de los sucesos y argumentos de la LGE.

<sup>62</sup>La construcción teórica de Fairclough en esta dimensión se refiere al discurso en relación a conceptos de ideología, poder, hegemonía, dominación, luchas y cambio social basados en postulados de Althusser y Gramsci. En este nivel esta investigación se aparta de las técnicas metodológicas propuestas por el autor debido a que los propósitos del trabajo no refieren a “ideología” sino a “representaciones sociales” en la LGE. Si bien el rastreo de “las ideologías” en textos de gestión puede constituirse como un objeto válido y relevante de investigación, se considera que este hecho implicaría otra triangulación de objetivos-teorías-métodos. En la misma línea de Fairclough, se reconoce que los procesos ideológicos pertenecen al discurso como eventos sociales complejos, son procesos entre actores sociales, los textos se refieren sólo a momentos de tales eventos. De allí que la relación entre ideología y literatura de gestión implicaría reconocer otras variables que exceden el debate propuesto en el trabajo.



#### 4. METODOLOGÍA

La sistematización de los actores sociales analizables se establece en dos categorías:

**1. Lector y autor modelo:** “Todo género discursivo en cada esfera de la comunicación discursiva posee su propia concepción del destinatario, la cual lo determina como tal” (Bajtín, 1982). Para Eco (1987), todo autor, al organizar su estrategia textual, debe referirse a una serie de competencias para dar contenido a las expresiones que utiliza, y así, suponer un lector modelo capaz de cooperar en la actualización textual y en la movilidad interpretativa prevista en esa estrategia textual. De este modo, se establece un doble proceso, el autor presupone unas competencias y caracterizaciones específicas de su lector modelo y, además, las instituye. “...prever el correspondiente lector modelo no significa sólo "esperar" que éste exista, sino también mover el texto para construirlo. Un texto no sólo se apoya sobre una competencia: también contribuye a producirla” (Eco, 1987)<sup>63</sup>. Así, “El Lector Modelo es un conjunto de condiciones de felicidad, establecidas textualmente, que deben satisfacerse para que el contenido potencial de un texto quede plenamente actualizado” (Eco, 1987).

Ahora bien, así como el autor empírico, al establecer su estrategia textual, construye hipotéticamente a su lector modelo, también se caracteriza a sí mismo en cuanto a sujeto del enunciado. Por ende, el lector empírico fabrica una hipótesis del autor modelo deducida de la auto-caracterización del autor en el texto y de la interpretación de su estrategia textual en un juego de cooperación textual recíproca. Es decir, el lector y el autor no son externos al texto, son construcciones intratextuales identificables. En este punto, se especificarán las marcas formales que ofrecen los textos analizados para describir al autor y su lector como entidades hipotéticas. Debe quedar muy claro que, en esta descripción, la cooperación textual entre autor y lector “es un fenómeno que se realiza entre dos estrategias discursivas, no entre dos sujetos individuales” (Eco, 1987).

**2. Stakeholders:** Los *stakeholders* son individuos o grupos que, de manera explícita o implícita, voluntaria o involuntaria, tienen algún interés (*to stake*, poner algo en juego) en la marcha de la empresa y pueden condicionar o ser condicionados por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Es decir, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de la estrategia empresarial. (Freeman, 1984: 24)<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup>Las referencias a estas competencias previstas por el autor determinarían intencionalmente el grado de cierre o apertura del texto respecto al perfil de su lector modelo.

<sup>64</sup> La teoría de los *Stakeholders* posee un amplio desarrollo en el ámbito de la Administración, siendo Freeman el autor de referencia, una introducción a la misma puede observarse en Fernández y Bajón (2012) y IESE (2009). Una clasificación reconocida de stakeholders puede consultarse en Mitchell *et al* (1997).

#### 4. METODOLOGÍA

Cada *stakeholders* tiene intereses o aspiraciones específicas que procura obtener o buscan no perder (intereses materiales, políticos, de información, de pertenencia, simbólicos, etc.) a través de distintos grados de ejercicio de poder. Así pueden distinguirse *stakeholders* primarios y secundarios. Los primarios son aquellos grupos de interesados sin los cuales la empresa no puede operar normalmente y actuar en el mercado: dueños, accionistas, empleados, clientes, proveedores, organismos públicos y competidores. Los secundarios refieren a todos aquellos individuos o grupos que no están directamente involucrados en la actividad económica de la empresa pero que, en ciertas circunstancias, pueden ejercer algún tipo de influencias sobre la misma o verse afectado por esa actividad: comunidad de radicación de la empresa, medios de comunicación, miembros de la sociedad civil y organizaciones del tercer sector<sup>65</sup>.

En los textos analizados se buscará describir a estos actores sociales como formas de RS direccionadas, se seleccionan tópicos específicos<sup>66</sup> para reconocer el significado y sentido del discurso gerencial en el marco de la definición de un proceso de administración estratégica. De este modo, el proceso técnico de diseño estratégico de una empresa genera una estructura organizada de sentido de la totalidad de la experiencia empresarial. El proceso de administración estratégica se constituye como el nodo conceptual a partir del cual se entrelazan los tópicos que buscan abordarse en este trabajo.

Es decir, la estrategia organizacional se encarna textualmente en acción mediante representaciones de sus actores sociales y sus capacidades de acción<sup>67</sup> y permitirán constituir un sistema representacional, un conjunto de representaciones que establecen regularidades provisionales en los modos de significación de la *realidad empresarial* (Charry Joya, 2006).

Se utilizará como referencia la clasificación de las distintas formas en las que los actores sociales pueden estar representados en el discurso según van Leeuwen (2008). El autor diferencia las prácticas sociales que se inscriben en el mundo del “hacer” de las

---

<sup>65</sup> La clasificación propuesta es una alternativa de sistematización para evitar el cierre taxativo del nomenclador “actores sociales” abriendo la posibilidad de reconocimiento de cualquier otro *stakeholders* emergente en los textos analizados.

<sup>66</sup> Es el constituyente o aglutinador del texto a partir del cual el discurso predica. En este sentido, no son simplemente palabras disociadas ya que, por ejemplo, se podría referenciar al gerente, el líder, la gerencia, el director, etc. para hacer referencia al mismo tópico discursivo: los cuadros gerenciales. Así, los cuadros gerenciales se constituyen en actantes en el campo representacional de la “realidad empresarial” que escenifica este tipo de textos.

<sup>67</sup> Así como el discurso no es meramente un acto representacional tampoco las representaciones sociales se agotan en el mismo. Observar la representación de actores sociales en textos de gestión para comprender la construcción de sentido de la realidad empresarial es una decisión metodológica. Aquí lo representacional es constitutivo de la realidad textual, no es mero representacionismo, sino que tiene carácter formativo de los objetos sobre los cuales se escribe.

#### 4. METODOLOGÍA

representaciones sociales que implican “hablar de ello”. En este sentido, las representaciones sociales son conocimiento socialmente construido de una práctica social desarrollada en un contexto específico. Pero las representaciones sociales “no solo representan lo que está pasando, sino también, evalúan, atribuyen propósitos, justifican y así sucesivamente; y en muchos textos estos aspectos de la representación se convierten en más importantes que la representación de la propia práctica social<sup>68</sup>”. (van Leeuwen, 2008:82). Así, las representaciones adquieren diferentes sentidos y grados de regulación de las prácticas sociales.

El análisis que propone el autor parte de la observación de los diferentes roles que adquieren los actores sociales en el texto (participantes), las acciones que se le atribuyen, los modos de realización de tales acciones, las condiciones que los participantes deben detentar para jugar un papel particular en la práctica social y las posibilidades de tiempo y espacio para la acción. Estos elementos se analizan a través de diferentes estrategias discursivas de representación (exclusión e inclusión, generalización y especificación, individualización y agregación, indeterminación y diferenciación, nominación y categorización, entre otras).

Específicamente, para el análisis de los *stakeholders* se procedió de la siguiente manera:

1. Identificación de los actores sociales: en una primera lectura, se identifican todos los tópicos discursos buscados, es decir, se marcó en los textos cada una de las menciones de los actores sociales reseñados.

2. Descripción de los actores sociales: En una segunda lectura, se seleccionan y sistematizan los tópicos discursivos con potencial representacional, es decir, se eligieron las menciones de los actores sociales que permitieron conceptualizar, describir y posicionar relacionamente a cada uno de los actores a partir del contenido manifiesto de los textos.

3. Construcciones representacional de los actores sociales: En el tercer nivel de análisis, se procuró especificar una estructura organizada de sentido de la totalidad de la experiencia empresarial en el marco de la operacionalización de su estrategia y según la capacidad de acción e interacción de los actores involucrados en los textos.

Por último, es importante reseñar que los niveles detallados representan tres tradiciones analíticas, cada una de las cuales es indispensable en el análisis lingüístico desde una perspectiva social. El primero tiende a la descripción del evento discurso,

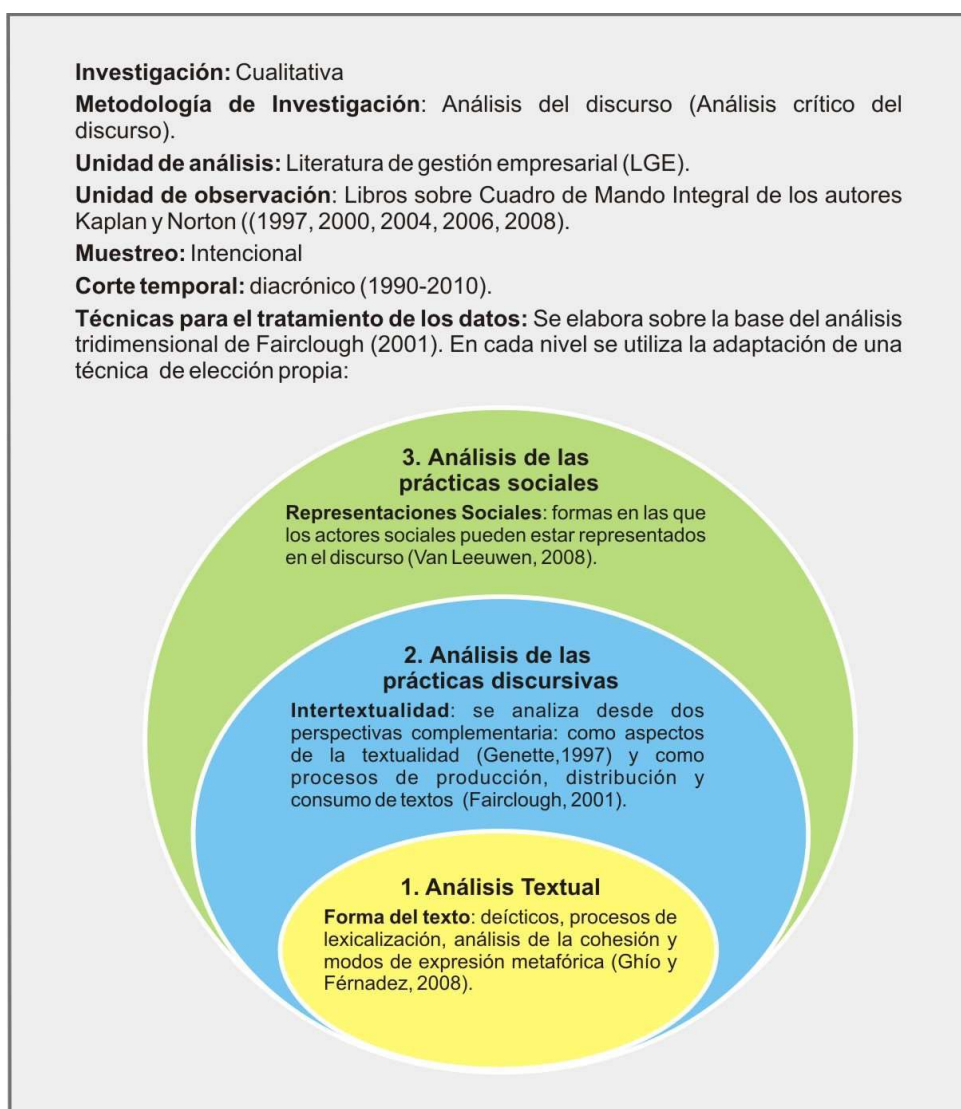
---

<sup>68</sup> Traducción propia.

#### 4. METODOLOGÍA

mientras el segundo y tercero se enfocan en su interpretación. En este sentido, una interpretación de la LGE enmarcada en las ciencias sociales requiere ineludiblemente una elaboración metodológica que operacionalice las tres dimensiones (Ver Gráfico 5: Ficha Metodológica). Aunque el foco del trabajo se encuentre en el tercer nivel de análisis, debe quedar claro que la respuesta a la problemática explicitada en la investigación no es diseccionable, surge de la relación dialógica entre los niveles de análisis, de una integración bidireccional y mutuamente reforzante de las fases explicitadas sin presunciones determinística entre texto, contexto y representaciones sociales.

Gráfico 5: Ficha Metodológica



Fuente: Elaboración propia

# 5. RESULTADOS

### 5.1 Presentación de los autores y sus publicaciones

Robert S. Kaplan es profesor en la *Harvard Business School* (HBS) y co-fundador de la consultora *Palladium Group*. Kaplan se unió a la Facultad de la HBS en 1984 después de pasar 16 años en la Escuela de Negocios de la Universidad Carnegie-Mellon, donde se desempeñó como Decano (1977-1983). Posee una Licenciatura y una Maestría en Ingeniería Eléctrica en el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), un Doctorado en Investigación de Operaciones en la Universidad Cornell y doctorados honorarios de varias universidades, además de varios premios por sus aportes a la disciplina. Sus trabajos de investigación, actividad docente y consultoría se focalizaron en costos (activity-based costing) y ejecución de la estrategia (*Balanced Scorecard*).

David P. Norton fue co-fundador y director del Grupo Palladium, consultora especializada en sistemas y procesos para mejorar la ejecución de la estrategia de negocio. Norton obtuvo su licenciatura en Ingeniería Eléctrica en el Instituto Politécnico de Worcestes, su Maestría en Investigación de Operaciones en el Instituto de Tecnología de Florida y su MBA en la Universidad Estatal de Florida. En la Universidad de Harvard obtuvo un Doctorado en Administración de Empresas. Norton desarrolló su carrera profesional fundando con Richard L. Nolan, la consultora Nolan-Norton & Co en 1975 (la empresa fue adquirida en 1987 por *KPMG Peat Marwick*). En 1992, Norton fue fundador de *Renaissance Solutions, Inc.* y se convirtió en su director en 1993. También fundó, con Robert S. Kaplan, el *ESM Software Group*, rebautizado como Grupo Palladium, con el *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCol) como filial y fue su Director Ejecutivo hasta el 2007. A partir de 2015, el grupo Palladium fue adquirida por GRM Internacional (la empresa fue rebautizada como Palladium Internacional).

Ambos autores continúan relacionados con Palladium a través de un programa de capacitación y certificación de la herramienta de gestión denominado *the Kaplan-Norton Balanced Scorecard Certification Programme*<sup>TM 69</sup>.

El primer libro de Kaplan y Norton, denominado *Cuadro de mando integral* (1997), presenta la metodología de traducción de la estrategia empresarial a un conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas integradas y mutuamente reforzantes. Sobre críticas

---

<sup>69</sup> <http://thepalladiumgroup.com/what/event/Kaplan-Norton-Balanced-Scorecard-Training-With-Certification-Oct17> Consultado: 15/06/2017.

## 5. RESULTADOS

a la gestión que utilizan sólo medidas financieras, se propone la elaboración de objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

De este modo, el modelo es fácilmente comprensible; la inversión en capacidades humanas, informacionales y organizativas promueven la sustentabilidad y solidez de la organización (perspectiva de aprendizaje y crecimiento). Estas decisiones permiten el desarrollo de procesos internos de excelencia en producción, servicios e innovación (Perspectiva de procesos internos). Estos procesos internos permiten satisfacer las necesidades del cliente actuales y potenciales a lo largo del tiempo. Así, se establece una proposición de valor para el cliente (perspectiva del cliente). Al lograr la satisfacción, retención o fidelización del público objetivo con una propuesta de valor optimizada se alcanzan resultados financieros que permiten el adecuado retorno de la inversión (perspectiva financiera). (ver Gráfico 6: Esquema simplificado de Mapas Estratégico).

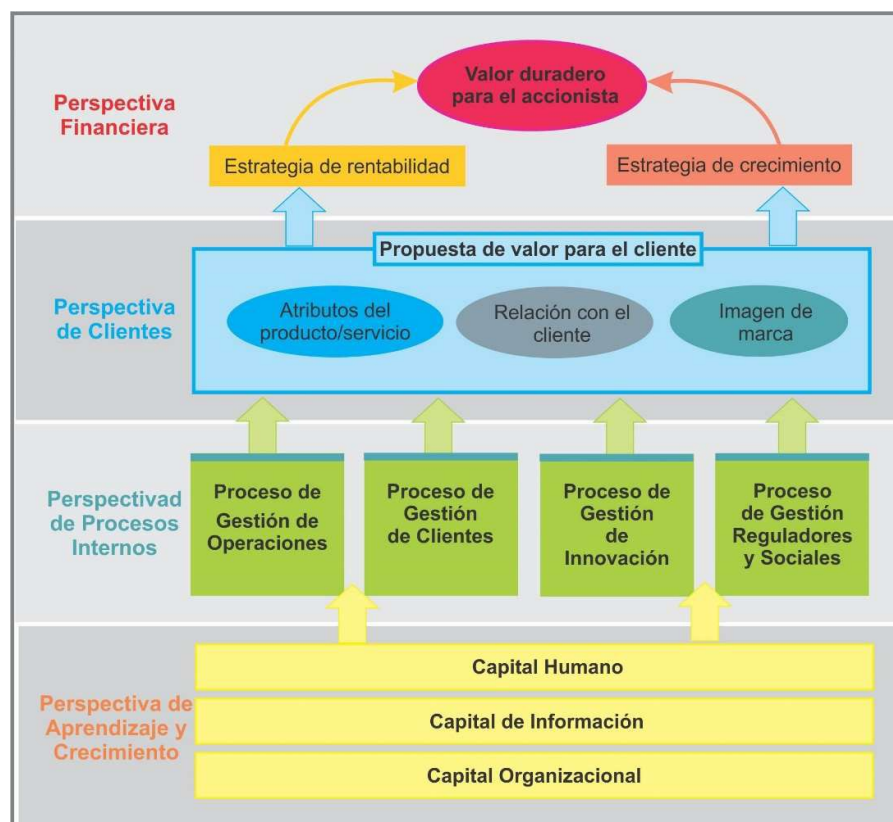
El segundo texto publicado fue *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* (2000) donde exponen una serie de principios para la implementación de la estrategia y diferentes casos de aplicación.

La tercera publicación se denominó *Mapas estratégicos* (2004), la obra se focaliza en los pasos necesarios para la elaboración de una herramienta de visualización sintética y compartida de las perspectivas y objetivos estratégicos integrados al CMI. En este sentido, los mapas estratégicos son una representación gráfica y consensuada de la estrategia de la empresa. En el texto, se destaca los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizacional) como base para la generación de valor y, además, se profundiza sobre los contenidos que deben incluirse en cada una de las perspectivas del Cuadro de mando.

*Alignment* (2006) es la cuarta publicación de los autores, en la misma se expone al CMI como una herramienta que permite el alineamiento de la estrategia organizacional en cada una de las áreas y divisiones de una organización. Las técnicas de alineamiento se observan por perspectivas (financiera y clientes, procesos internos y formación y crecimiento), según funciones de soporte (TI, RR.HH., Finanzas) y según sujetos involucrados (consejo de administración, inversores y socios externos: proveedores, clientes y aliados).

## 5. RESULTADOS

Gráfico 6: Esquema simplificado de Mapas Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (1997 y 2004)

Por último, *The execution premium* (2008) establece una serie de seis pasos para integrar la estrategia de la organización con sus actividades operativas incluyendo contenidos del CMI (1997), principios de gestión estratégicas (2000) y mapas estratégicos (2004).

Luego de la lectura de los textos establecidos como unidades observacionales, se analizan de manera específica tres de los cinco libros de Kaplan y Norton seleccionados en primera instancia. El recorte de la selección se justifica, por un lado, debido a la saturación de variables de análisis, y, por el otro, se opta por los textos que se orientan al diseño y aplicación del CMI (Kaplan y Norton: 1997, 2004, 2006) apartado los textos que se refieren a la implementación de la estrategia organizacional a partir de la herramienta citada (2000, 2008).

### 5.2 Análisis de la intertextualidad

La intertextualidad se aborda como las múltiples relaciones del texto con otros textos, en este caso, a partir de dos aglutinantes: las citas cómo integración textual con otros

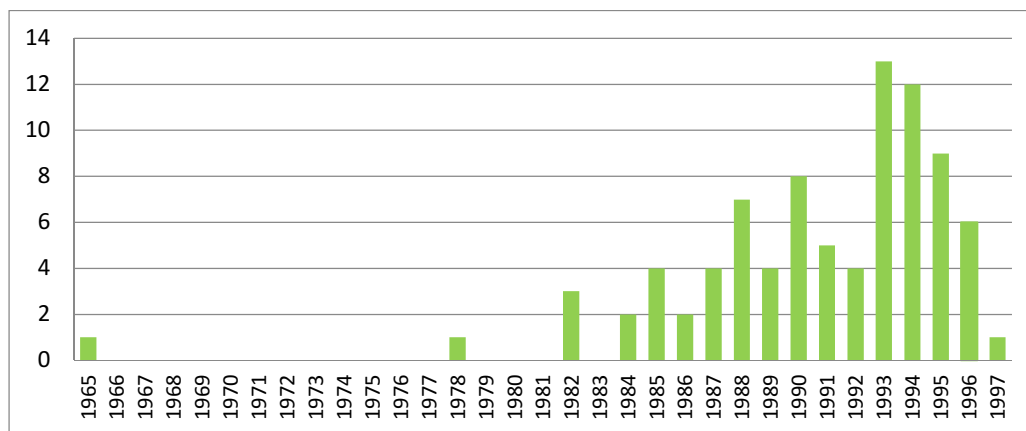
## 5. RESULTADOS

textos de índole académica o profesional (cita textual o parafraseo) y la presentación de casos como formas de integración del texto con la práctica empresarial textualizada.

El libro *Cuadro de mando integral* (1997) posee 118 citas, el 23% de las mismas son autocitas, es decir, referencian otros textos de los mismos autores y el 57% de los textos citados corresponden a editoriales de la Universidad de Harvard. Además, más del 96% de las citas pertenecen a editoriales de origen estadounidense.

Si se consideran las citas sin repeticiones se obtiene un total de 86 citas no repetidas, donde el 20% corresponde a autocitas y el 47% a citas de la editorial de Harvard. Por otro lado, sobre este total, el 80% de las citas refieren a textos de 10 años previos a la publicación de la obra y el 59% de los textos citados se publicaron hasta 5 años previos a la edición del *Cuadro de mando integral* (ver Gráfico 7: *Cuadro de mando integral* (1997). Cantidad de citas por año). (ver Anexo 1: Citas del libro *Cuadro de mando integral* (1997)).

Gráfico 7: *Cuadro de Mando Integral* (1997). Cantidad de citas por año.



Fuente: Elaboración propia

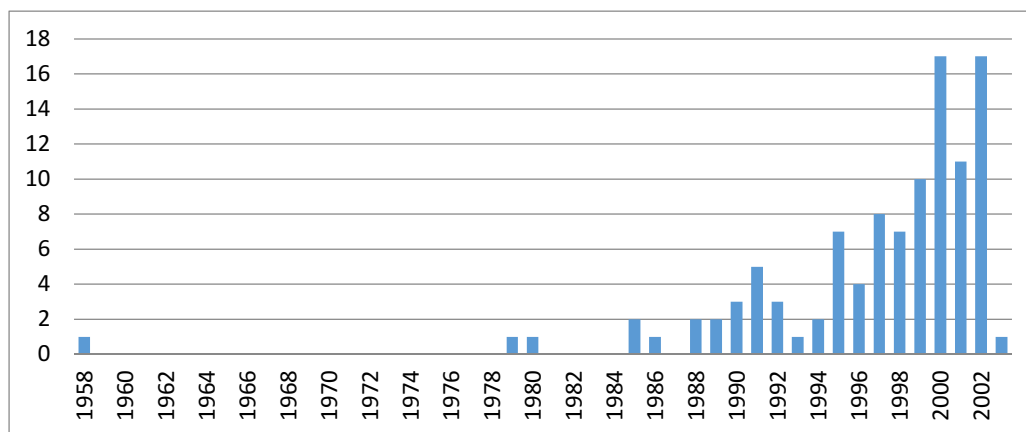
Por otro lado, el libro *Mapas estratégicos* (2004) posee 142 obras citadas, donde el 14% corresponden a autocitas y el 49% son obras editadas por la universidad de Harvard. Del total de citas con referencia de origen (133), el 95 % son ediciones de Estados Unidos.

Si se considera el total de citas no repetidas (118), 9% son autocitas y el 42% citas de editoriales de Harvard. Por su parte, el 79% de las citas no repetidas corresponden hasta 10 años anteriores a la publicación del texto y el 56% hasta cinco años previos a dicha publicación. (ver Gráfico 8: Libro *Mapas Estratégicos* (2004). Cantidad de citas por año). (ver Anexo 2: Citas del libro *Mapas estratégicos* (2004)).



## 5. RESULTADOS

Gráfico 8: Libro *Mapas estratégicos* (2004). Cantidad de citas por año



Fuente: Elaboración propia

A su vez, el texto *Alignment* (2006) posee 116 citas. El 16 % de las mismas son autocitas mientras el 46% corresponden a editoriales de la Universidad de Harvard, sobre ese total el 95 % corresponden a citas de editoriales de origen estadounidense.

Si se considera el total de citas no repetidas (98), el 8% corresponde a autocitas (AC) y el 39% a citas de editoriales de Harvard (EH). Además, el 68% de las citas no repetidas corresponden a ediciones publicadas en los 10 años previos a la edición de *Alignment* y el 46% a ediciones publicadas con 5 años de antelación. (ver Gráfico 9: Libro *Alignment* (2006). Cantidad de citas por año). (ver Anexo 3: Citas del libro *Alignment* (2006)).

En el siguiente cuadro se sintetizan las estadísticas presentadas:

Cuadro 3: Análisis de citas de los textos de Kaplan y Norton

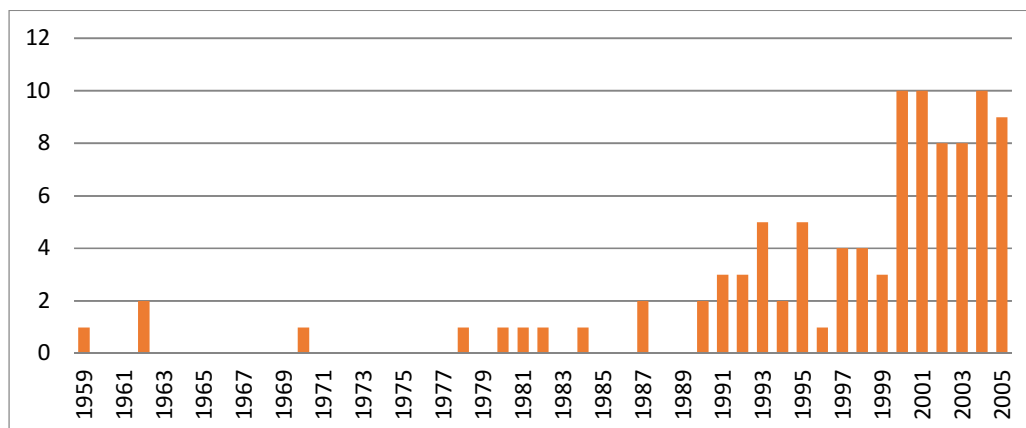
|   | S/ total de citas |     |        | S/ total de citas no repetidas |     |
|---|-------------------|-----|--------|--------------------------------|-----|
|   | AC                | EH  | EE.UU. | AC                             | EH  |
| <i>Cuadro de mando integral</i> (1997). | 23%               | 57% | 96%    | 20%                            | 47% |
| Mapas estratégicos (2004)               | 14%               | 49% | 95%    | 9%                             | 42% |
| <i>Alignment</i> (2006)                 | 16%               | 46% | 95%    | 8%                             | 39% |

Fuente: elaboración propia

Al observar las citas que los textos analizados realizan de autores reconocidos de la administración, se consideran autores clásicos y autores contemporáneos de la disciplina, es decir, aquellos que esta asociados en los textos a corrientes de pensamiento consolidadas (ver punto 2.1 El devenir del pensamiento administrativo como marco del discurso de gestión) y autores de amplia divulgación asociados con contenidos de gestión. (ver Cuadro 4: Citas de autores reconocidos en los textos de Kaplan y Norton).

## 5. RESULTADOS

Gráfico 9: Libro *Alignment* (2006)



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Citas de autores reconocidos en los textos de Kaplan y Norton

|                               | Enfoque          | 1997 | 2000 | 2004 |
|-------------------------------|------------------|------|------|------|
| <b>Autor clásicos</b>         |                  |      |      |      |
| A.D. Chandler, Jr             | Humanístico      | 2    |      | 5    |
| M.E. Porter                   | Nuevo            | 3    | 15   | 2    |
| P. F. Drucker                 | Neoclásico/Nuevo | 1    |      |      |
| H. Mintzberg                  | Nuevo            | 2    | 1    |      |
| C. Argyris                    | Humanístico      | 4    | 1    |      |
| E. Schein                     | Humanístico      |      | 1    |      |
| A. Maslow.                    | Humanístico      |      |      | 1    |
| F. Herzberg                   | Humanístico      |      |      | 1    |
| W. Deming                     | Nuevo            |      |      | 1    |
| <b>Autores contemporáneos</b> |                  |      |      |      |
| J. Champy y M. Hammer         |                  | 1    | 3    | 1    |
| P. Senge                      |                  | 1    | 2    |      |
| C.K. Prahalad y G. Hammel     |                  | 4    | 4    |      |
| P. B. Crosby                  |                  |      | 2    |      |
| Total de citas                |                  | 18   | 29   | 11   |

Fuente: elaboración propia

Respecto a la referencia de casos prácticos, en el libro de 1997 los autores afirman, "A lo largo del libro ilustraremos las prácticas de medición innovadora de muchas empresas. Pero el completo y exhaustivo uso de Cuadros de Mando Integral se cuentan a través de las experiencias de cinco empresas a las que hemos seguido muy de cerca durante los tres últimos años". (Kaplan y Norton, 1997:56). Y posteriormente aclaran, "además de estas cinco empresas también hemos utilizado la experiencia de Analog Devices y FMC Corporation, que fueron las primeras que adoptaron el Cuadro de Mando Integral". (Kaplan y Norton, 1997:58). En decir, el texto se justifica a través de 7 empresas, todas con sede en Estados Unidos (ver Anexo 4: Casos Prácticos del libro

## 5. RESULTADOS

*Cuadro de Mando Integral*); donde del total de páginas del libro (321), 27 páginas corresponden a la presentación de casos. Sin embargo, a lo largo de todos los capítulos se nombran, como formas de argumentación y ejemplificación de las ideas vertidas, 61 empresas de diferentes sectores productivos y tamaños (ver Anexo 5: Otras organizaciones citadas en el libro *Cuadro de Mando Integral*).

En el libro *Mapas estratégicos* existe una mayor estructuración de los casos, luego del prólogo, en un apartado específico, se enlistan bajo el título de agradecimientos: las empresas, los líderes encargados del proyecto y las aportaciones de personal del *Balanced Scorecard Collaborative*<sup>70</sup>. Todos participan en la redacción de casos que se incorporan al final de cada capítulo o conforman capítulos concretos del texto. Se expone la redacción de 25 casos prácticos reales donde el 68% de los mismos corresponden al sector privado, el 20% al sector público y el 12% al sector sin fines de lucro<sup>71</sup> (ver Anexo 6: Casos Prácticos del libro *Mapas Estratégicos*). Además, de los 25 casos presentados 15 corresponden a empresas localizadas en Estados Unidos. Del total de páginas del texto (499), 125 corresponde a la presentación de casos y se enuncian 143 empresas a lo largo del todo el libro (ver Anexo N°7: Otras organizaciones citadas en el libro *Mapas Estratégicos*).

La publicación *Alignment* expone 27 casos prácticos (1 ficticio), el 67% de los mismos refieren a empresas privadas, el 22% a organismos públicos y el 7% a organizaciones sin fines de lucro (1 caso no posee datos para categorización). De la totalidad de los casos, 11 corresponden a empresas ubicadas en Estados Unidos y 9 no se especifica. De este modo, 117 páginas corresponden a tratamiento de casos de las 336 páginas totales del libro (ver Anexo 8: Casos prácticos del libro *Alignment*). También el texto incluye 80 referencias de diversas organizaciones para sostener sus postulados (ver Anexo 9: Otras organizaciones citadas en libro *Alignment*).

En conclusión, se reconoce en los textos de Kaplan y Norton auto-referencialidad, que se reduce moderadamente a medida que las ediciones son más actuales. A su vez, casi la totalidad de las citas corresponden a editoriales de origen estadounidense y, aproximadamente, la mitad de las mismas son de ediciones de la Universidad de Harvard. Esta situación describe la profunda concentración de generación de

---

<sup>70</sup> *Balanced Scorecard Collaborative* es una división de *Palladium Group*, consultora internacional en CMI.

<sup>71</sup> La denominación de este sector es ampliamente debatida (tercer sector, sector de la economía social, organizaciones de la sociedad civil, etc.), para introducirse en el debate puede leer a Roitter (2004). Aquí se utiliza la conceptualización de los autores analizados.

## 5. RESULTADOS

conocimientos en la temática en un único polo geográfico y académico e incluso, autoral<sup>72</sup>.

Por otro lado, hay una fuerte tendencia a citar textos contemporáneos o específicamente de coyuntura, alrededor del 70 % de las publicaciones citadas son de obras diez años anteriores a la fecha de publicación de los libros y, aproximadamente el 50 % de las mismas corresponden a los últimos 5 años. Si bien muchos conceptos e ideas podrían observarse evolutivamente (estructura, estrategia, innovación, liderazgo, motivación, responsabilidad social), se opta por un análisis ahistórico y de corte operativo. Esta situación presenta una tensión entre la construcción de la novedad y la inobservancia de la historia. Es decir, cualquier debate sobre desarrollos teóricos pretéritos o validez respecto a su aplicación actual quedan marginados pudiendo afectar el avance doctrinario por ausencia de procesos recuperación y contrastación.

En este sentido, la recuperación de autores clásicos de la disciplina no tiene peso específico. Existe una preponderancia del pensamiento porterista que no sólo se expresa a través de la cantidad de citas del autor; sino también, por el estilo de discursivo (formas de argumentación mediante la presentación de casos) y por el andamiaje conceptual de los libros. La estrategia como posicionamiento, estrategias de diferenciación y costos, cadena de valor y ventajas competitivas son temas que permiten observar la permeabilidad de los postulados de Porter en los textos de CMI<sup>73</sup>. Tanto Porter, como Kaplan y Norton, pertenecen a Harvard y tiene una formación de base en ingeniería. Por otro lado, se citan varios autores de la corriente humanística, pero sin profundizar en sus aportes, y a autores reconocidos en el periodo de publicación de los textos.

Por su parte, el uso de casos prácticos y referencias a empresas para justificar las aseveraciones vertidas es una característica ponderada de esta bibliografía. Cualquier principio de acción propuesto en los textos se argumenta de tres modos enlazados: 1- nominando sin especificaciones una o varias empresas, por lo general, estadounidenses y transnacionales, 2- haciendo una breve referencia de la empresa, a veces, con la cita de su director promoviendo la herramienta o 3- mediante el desarrollo completo de un caso práctico. En esta línea, la presentación de los casos prácticos posee un esquema textual rígido que puede segmentarse en cuatro partes (ver Cuadro 5: Ejemplos de estructuración de casos prácticos):

---

<sup>72</sup> Un debate específico respecto a los indicadores de endogamia editorial como parámetros de calidad de las publicaciones pueden encontrarse en Rodríguez Yunta (2004).

<sup>73</sup> Para una crítica al pensamiento porterista ver Aktouf (2002, 2005).

## 5. RESULTADOS

- Introducción: Incluye asimétricas referencias generales sobre la empresa (nombre, datos históricos, ubicación geografía, cantidad de empleados, ingresos, objetivos, etc.).

- Problema: Se especifica la necesidad o problemática de la organización de acuerdo a un análisis de situación.

- Solución: Es el desarrollo y aplicación de un CMI.

- Resultado: Se expresa en valores económicos y financieros o resultados cualitativas. Puede incluirse las palabras de director (líder visionario, encargado del proyecto) como refuerzo de la demostración del éxito de la herramienta.

Es importante observar, que los casos son seleccionados intencionalmente, corresponden a trabajos de consultoría realizados por los propios autores o por las empresas de consultoría que fundaron, inclusive, algunas de las empresas seleccionadas corresponden al *Hall of fame*, premio que otorga el *Balanced Scorecard Collaborative* a las empresas-clientes por alcanzar “desempeños espectaculares” mediante la utilización del cuadro de mando integral. Así, por ejemplo, todos los casos redactados en el texto de *Mapas estratégicos* son preparados por un consultor del *Balanced Scorecard Collaborative* con la colaboración de directivos de la empresa presentada.

Ahora bien, no siempre pueden distinguirse fehacientemente cuando el caso es real o ficticio y, en la situación de casos reales, cuando la empresa es de identidad manifiesta o disimulada. En algunas situaciones estos hechos son explicitados y en otros no se especifican, además, las referencias entre casos son habitualmente asimétricas, hechos que dificultan la verificación y el contraste. De acuerdo a estas consideraciones, la función de los casos presentados parecería no tener una vinculación con propósitos estrictamente científicos o pedagógicos, no se justifican en la exposición y el debate teórico, la confrontación de ideas o a través de perspectivas metodologías inductivistas explícitas.

Cuadro 5: Ejemplos de Estructuración de Casos Prácticos

| Caso         | Banco de Tokio Mitsubishi   | Clínica St. Mary de Duluth <sup>74</sup>   |
|--------------|---|--|
| Introducción | Uno de los bancos más grandes del mundo, gestiona más de 608.000 millones de dólares en activos en más de 700 localidades de Japón y en todo el mundo, la filial del banco en Nueva York BTMHQA es la sede central para toda América. | Líder innovador en asistencia sanitaria en el noreste del estado de Minnesota y Wisconsin. Engloba 20 clínicas, un centro médico terciario de 350 camas, dos hospitales comunitarios y una instalación de cuidados especiales. |

<sup>74</sup> El sistema sanitario de la clínica St. Mary de Duluth es miembro del “*Hall of fame*” del “*Balanced Scorecard Collaborative*”.

## 5. RESULTADOS

|           |   |  |
|-----------|---|--|
|           |   | El equipo médico está formado por más de 380 médicos y 200 proveedores de servicios sanitarios, con más de 6000 trabajadores. Proporciona asistencia médica primaria, servicios especializados y tecnología médica. Los ingresos anuales son de 650 millones de dólares.   |
| Problema  | Falta de articulación de la estrategia en la economía global por diferencias culturales.  | Fusión entre el Hospital St. Mary y la Clínica Duluth que generó déficit financiero.   |
| Solución  | Creación de un Mapas estratégico en el marco del CMI.   | Desarrollo de un CMI para reforzar los márgenes de utilidad y atender mejor a los pacientes.   |
| Resultado | <p>La estrategia comenzó a convertirse en el trabajo de todos, mejor comunicación y medición de la estrategia.</p> <p>“Como jefe Regional de una empresa japonesa que trabajan las Américas, me ha interesado particularmente la sinergia entre la cultura empresarial japonesa y las mejores prácticas norteamericanas. Es en este contexto que desarrollamos la iniciativa de Cuadro de Mando Integral, la cual, además de convertirse a la metodología principal de gestión estratégica y medición de resultados de nuestro banco en las Américas también ha subrayado la importancia del trabajo en equipo al poner en marcha el tono de máximo nivel”. (Naotaka Otaba, consejero delegado de BTMHQA)</p> | <p>En el año fiscal 2001 logró: Un aumento de 23 millones de dólares en rentabilidad, incluyendo 18 millones de dólares conseguidos en el primer año de implementación. Un costo estabilizado por alta y por visita, a pesar del aumento del costo de medicina y salarios. Una disminución de 10 días en cuentas a cobrar para clínicas y ocho días para hospitales. Un 13% de mejora en la programación de visitas en las clínicas de atención primaria. Un 15% de mejorar la satisfacción de los pacientes hospitalarios. Un 11% de mejora en la satisfacción de los pacientes de la clínica.</p> <p>“La construcción del mapa estratégico un punto de inflexión para el equipo Ejecutivo en la completa comprensión de la entidad como un negocio, definiendo a nuestros clientes y traduciendo todo esto en una estrategia clara. El resultado fue una herramienta de gestión para todo el sistema sanitario (...). El Cuadro de Mando nos permite repasar y comprender con facilidad la actividad general de la entidad así cómo identificar cualquier corrección necesaria”. (Dr. Peter Person, consejero delegado de SMDC).</p> |

Fuente: Elaborado sobre la base de Kaplan y Norton (2004)

La utilización de casos –y de los sobreabundantes nombres de empresas– en los textos de CMI procuran generar verosimilitud para justificar la aplicación de la herramienta, es decir, los textos no buscan la verdad como proposición de conocimiento, sino, establecer un marco de credibilidad para persuadir al director de las bondades de

## 5. RESULTADOS

su aplicación. Se constituye un contexto discursivo de posibilidad de las ventajas de la herramienta orientado por la búsqueda del convencimiento del director, donde no es relevante si lo expuesto es verdadero o falso, lo importante es que es posible, aun cuando esa posibilidad sea ficcional.

De este modo, la exaltación de la herramienta de gestión en constante a lo largo de los textos, continuamente se promueve las ventajas y utilidades del CMI.

“El Cuadro de Mando integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización (...). Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más. Hay objetivos financieros de organizaciones que han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido...”. (Kaplan y Norton, 1997:27).

“Si no hubiera sido por la construcción del Cuadro de Mando Integral y los sistemas de pensamiento lógicos que promovió, es más que probable que estas organizaciones no hubieran solucionado las deficiencias del personal de una forma tan centradas y con esta clase de sentimiento de urgencia”. (Kaplan y Norton, 1997:168).

“Las empresas que aplican el cuadro de mando integral esperan convertirse en referencias para otras”. (Kaplan y Norton, 2004:127).

“Aunque los programas de desarrollo de competencias no son una idea nueva, vincular estos programas con la estrategia –concepto facilitado por el uso del Cuadro de Mando integral– si lo es”. (Kaplan y Norton, 2006:117).

“Después de que un integrante del departamento de recursos humanos de una organización ayudó al director de una unidad de negocio a desarrollar un mapa estratégico, el director dijo: “Es la mejor descripción de la estrategia que he visto en toda mi vida. Nunca creí que iba a aprender algo como esto de nuestro departamento de recursos humanos”. El ejercicio de planificación fue un paso claro para forjar una asociación profesional basada en el respeto mutuo”. (Kaplan y Norton, 2006: 196).

Así, sólo como ejemplos, el desarrollo y promoción de la herramienta puede duplicar la renta, resolver problemas de personal con urgencia, constituir a la organización en una empresa admirada y de referencia, vincular cualquier iniciativa con la medición o promover el respeto entre integrantes de la organización.

En síntesis, la cimentación de los textos de CMI se realiza por una doble vía, la argumentación de postulados según textos de administración y la justificación de los mismos sobre la base de casos de aplicación, un doble proceso de autolegitimación de

## 5. RESULTADOS

sus discursos. En general, se utilizan textos sincrónicos y complementarios con las ideas de los autores, donde la centralidad geográfica y editorial de los discursos es significativa. En este sentido, el hilo argumental se mantiene por complementariedad de las citas más que por oposición de ideas, donde las presentaciones de casos permiten justificar por refuerzo la implementación de la herramienta en un marco espacial globalizado –la gran empresa transnacional– y contemporáneo. Por consiguiente, las condiciones de producción y divulgación del conocimiento en estrategia y CMI se encuentran estructuradas por esta situación que limitan las posibilidades de nuevas formas de construcción y crítica de sus postulados y abren el debate respecto a la dependencia de contenidos, la importancia de la contextualización de los resultados empíricos y los mecanismos de generalización del conocimiento (Kliksberg, 1973).

### 5.3 Análisis de las prácticas sociales

En este apartado, por un lado, se describe al autor y lector de acuerdo a los postulados de Eco (1987), no como sujetos reales sino como entidades textuales. Es decir, se procura reconocer las competencias y caracterizaciones que el autor configura en el texto sobre sí mismo y las que presupone y construye de su lector, ambas como estrategia textual y elaboraciones intertextuales identificables en las publicaciones.

A su vez, a partir del contenido manifiesto de los textos, se analizan los *stakeholders*<sup>75</sup> que enuncian los autores, especificado sus características, posicionamiento relacional y capacidades de acción. Al reconocer los diferentes roles textuales que adquieren los actores sociales como participantes de la acción gerencial, se procura reconocer una estructura organizada de sentido de la totalidad de la experiencia empresarial.

#### 5.3.1 Autor y lector modelo

##### Autor Modelo

En el texto Cuadro de Mando Integral, en el prefacio, se relata el surgimiento del CMI. Surgió, en 1990, de un estudio de un año de duración del *Nolan-Norton Institute*, la división de investigación de KPMG centrado en la medición de resultados de la empresa. Norton fue el director general del proyecto y Kaplan el asesor académico. El

---

<sup>75</sup> La identificación selección y sistematización de cada uno de los *stakeholders* analizados pueden verse en, Anexo 10: Contenidos seleccionados para la descripción de los actores sociales en el libro *Cuadro de Mando Integral*, Anexo 11: Contenidos seleccionados para la descripción de los actores sociales en el libro *Mapas Estratégicos* y Anexo 12: Contenidos seleccionados para la descripción de los actores sociales en el libro *Alignment*.



## 5. RESULTADOS

estudio consistió en casos empresariales con sistemas innovadores de medición de desempeño. De aquí nació la propuesta de CMI que, en principio, se aplicó como un prototipo en diversas organizaciones, los resultados del estudio fueron publicados en su primer artículo de 1992.

Seguidamente, los autores narran cómo varios ejecutivos se ponen en contacto para utilizar la herramienta; dos de ellos, Chambers (Rockwater) y Brandy (FMC Corporation). “vieron al CMI cómo algo más que un sistema de medición”. De este modo, en su segundo artículo publicado en el *Harvard Business Review* (HBR) se aconseja un proceso de selección de indicadores.

“A mediados de 1993, Norton era director de una nueva organización”. *Renaissance Solution, Inc.* (RSI) dedicada a la consultoría sobre estrategia utilizando el CMI. Así, “las experiencias pusieron de manifiesto que los directivos generales innovadores utilizaban el CMI, no sólo para comunicar y clarificar la estrategia, sino también para gestionarla”. El resultado de este hallazgo se publicó en el HBR en 1996.

El prefacio del primer libro de Kaplan y Norton sintetizan las características del autor modelo, el mismo surge de la interacción entre el trabajo profesional de consultoría (Norton) y la actividad académica (Kaplan) donde la investigación científica y la práctica profesional se relatan en una adecuada articulación. A su vez, la participación de los cuadros gerenciales es trascendental, ellos “descubren” y “potencian” las capacidades de la herramienta. Por ende, el autor modelo es consultor, profesional y científico.

El prefacio de Mapas Estratégicos, reitera la narrativa de la evolución de la herramienta y destaca el nacimiento del nuevo concepto.

“Pronto nos encontramos pidiendo a todos los equipos directivos que describieran su estrategia con explícitas relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. A este diagrama le dimos el nombre de mapas estratégico. A pesar de que el mapa estratégico de cada empresa era diferente, después de facilitar el desarrollo de cientos de mapas estratégicos pudimos ver que aparecía un patrón básico”. (Kaplan y Norton, 2004: prefacio).

“A los directivos la representación visual de la estrategia les parece natural y poderosa. Como dijo una directiva al comienzo de su presentación en una conferencia “Me encantan los mapas estratégicos”. Cuando colocamos mapas estratégicos en las paredes de las salas donde damos conferencias, los delegados usan la pausa del café para estudiar cada uno de los diagramas (..) o para copiarlos y completar algún objetivo clave”. (Kaplan y Norton, 2004: prefacio).

## 5. RESULTADOS

Aquí, se produce una doble justificación discursiva de la herramienta, una que se materializa en la investigación de “cientos de mapas estratégicos” y, la otra, establecida por la aceptación de los directivos mediante su “encanto”.

A su vez, queda de manifiesto un estilo discursivo que se muestra en todos los textos de los autores, el uso de la primera persona en plural, donde la justificación de sus postulados se produce a partir del binomio: observación experiencial – descubrimiento de principio de acción. Es decir, es la observación de un número indeterminado de empresas asentada en la experiencia en consultoría la que permite dilucidar una serie de recomendaciones generales y cerradas para la acción. *Observamos, descubrimos, hicimos, aprendimos, según nuestra experiencia, hemos visto, nos dimos cuenta, creemos, mostramos, demostramos* son continuas muletillas para introducir posturas y recomendaciones.

“Hemos visto que este enfoque funciona bien en docenas de organizaciones, tal como mostraremos en los próximos capítulos (Kaplan y Norton, 1997:52).

“...a medida que íbamos trabajando con empresas, nos dimos cuenta de que la innovación era un proceso interno crítico” (Kaplan y Norton, 1997:111).

“Nuestra experiencia, al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 1997:140).

Nuestras experiencias con las inversiones en capital de información sugieren que dedicar menos del 5 por ciento (del gasto total de capital de información) a I+D probablemente está por debajo de la masa crítica, y el 15 por ciento es el límite superior que las empresas pueden absorber”. (Kaplan y Norton, 2004:307).

“Hemos visto empresas usar dos enfoques para definir el papel del liderazgo: un *proceso* para formar líderes y un *modelo de competencias* que define las características del líder. (Kaplan y Norton, 2004:338).

“Demostramos que los procesos internos crean y entregan la proposición de valor diferenciada para los clientes deseados. Demostramos como alinear activos intangibles (...) con aquellos procesos internos críticos para que la proposición de valor se puede mejorar continuamente”. (Kaplan y Norton, 2004:421).

Hemos observado que algunas unidades de soporte desarrollan sus mapas estratégicos como si fueran instituciones sin ánimo de lucro colocando la perspectiva de cliente en primer lugar y la perspectiva financiera (...) como subsidiaria. (Kaplan y Norton, 2006:168).

## 5. RESULTADOS

“Hemos identificado ocho puntos clave de alineamiento a partir de las experiencias exitosas de usuarios del CMI”. (Kaplan y Norton, 2006:288).

“...hemos aprendido que pagar bonus cuando el rendimiento financiero es deficiente no es una buena idea incluso si el rendimiento de los empleados de los procesos y cumplimiento de las expectativas del cliente es excelente”. (Kaplan y Norton, 2006:311).

Por último, es importante reseñar que los autores provienen del ámbito de las ciencias exactas, sus estudios de grado son en ingeniería eléctrica. Kaplan posee una maestría en la misma disciplina y Norton en investigación de operaciones, sin formación específica en ciencias sociales e investigación<sup>76</sup>.

En síntesis, los autores se configuran a través de un sistema de ideas que remiten a la experiencia empírica, constituida como justificación central de las indicaciones y recomendaciones de los textos. En otras palabras, sus aseveraciones se construyen a partir de un sistema de ideas basado en la autoridad, un autor con reputación en el ámbito empresarial pero que, además, requiere de la academia para solventar y amplificar sus postulados. Si la justificación se da en el ámbito del mercado, la legitimación ocurre en los claustros. Sin embargo, esa supuesta articulación entre academia y consultoría podría ser debatible. Como posibles investigadores poseen motivaciones extra-científicas para el desarrollo y aplicación del CMI ya que, como cualquier trabajo de consultoría, el objeto no es la generación de conocimiento sino la aplicación rentable de la herramienta tanto para la empresa como para el consultor. A su vez, como consultores, la selección y comunicación de las empresas-clientes no pueden corresponderse con los casos investigados ya que debería regir un criterio de confidencialidad de la información de las empresas prestatarias del servicio. Aun cuando procuren constituir los “cimientos de una nueva ciencia de la gestión estratégica” (Kaplan y Norton, 2006:336), esta tensión se mantiene latente<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Esta formación permitiría hipotetizar sobre ciertas características de los contenidos de sus obras: la falta de una metodología explícita para sustentar sus postulados, las relaciones determinísticas (causa-efecto), impropias de las ciencias sociales, de los mapas estratégicos, el tratamiento instrumental del capital humano o la trivialización de conceptos como cultura, liderazgo y equipo.

<sup>77</sup> Las posibles contradicciones entre las tareas de investigación y el trabajo de consultoría abren el debate respecto a los criterios de cientificidad de este tipo de textos. Entre las cuestiones metodológicas y epistemológicas debatibles en esta literatura podrían reseñarse: el uso de los estudios de caso, el empirismo ingenuo, el abuso de la inducción, el pragmatismo sobre la teoría, la descontextualización de los postulados, los criterios de generalización, la falta de precisión terminológica, la demostración por intencionalidad, su integración con otras disciplinas, el uso de los “principios” o máximas de actuación y el abordaje del pensamiento complejo. (Simon 1947), (Kliksberg, 1995), (Dávila, 2001), (Le Moigne, 1997), (Bunge, 2004 y Bunge en Ader, 1993).

## 5. RESULTADOS

**Lector Modelo:** La solapa del libro *Cuadro de mando integral* (1997) expresa, “este libro muestra la forma en que los directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la empresa”, y posteriormente se agrega, “Kaplan y Norton exponen la forma en que los altos ejecutivos de sectores como la banca, el petróleo, los seguros, y la distribución, están utilizando el Cuadro de Mando Integral...”. A su vez, en la contratapa se destaca el mérito de la herramienta y sus autores mediante siete citas que reivindican las características innovadoras, revolucionarias, prácticas, rupturistas, integradoras o potentes del CMI. Estas aclamaciones corresponden a profesionales integrantes de organizaciones educativas, en su mayoría españolas. (Universidad Pompeu de Fabra, *Harvard Business School*, ESADE, Universidad Carlos III, Instituto de Empresa, Universidad de Valencia y IESE-Universidad de Navarra). Sólo una de las citas es coautoría con un integrante de Ford España.

En *Mapas estratégicos* (2004), la contratapa presenta las aseveraciones de cinco personas, un profesor del Instituto de la Empresa, directores de Metro de Madrid, el Ente Público de Puertos del Estado y *Servihabitats*. En *Alignment* (2006), con los mismos propósitos sobre la herramienta y sus autores, se citan las expresiones de ocho personas, de las cuales siete corresponden a cargos directivos de empresas transnacionales (Cognos Inc., Chrysler Group, Ricoh Group, Mellon Financial Corporation, ENDESA, Grupo Planeta y Telefónica S.A.). Se especifica que el libro *Mapas estratégicos* se encuentra dirigido a los directivos, el prólogo de Norton a la edición española afirma, “en un mundo dominado por la economía globalizada debemos tener un conjunto de conocimientos, que permitan a los directivos de cualquier procedencia tener unos marcos de referencia de trabajo y un vocabulario comunes” y, además, en el prólogo de *Alignment* elaborado por el presidente ejecutivo de Sponsor (consultora de gestión) se recomienda el libro a expertos en CMI, personas que no han leído sobre el tema, personal académico y consultores de gestión, “pero sobre todo es recomendable para los directivos de cualquier tipo de organización”. (Kaplan y Norton, 2006:11).

De este modo, el lector modelo corresponde a las competencias que pueden actualizarse en los cuadros gerenciales de empresas, materializado en las acciones de un sujeto de acción que requiere rápidas y efectivas respuestas a problemáticas de estrategia empresarial. Así, el lector puede definirse por medio de una doble asimilación. Por un lado, por referencia a la academia, el lector es un actor social que, sin integrar el mundo de las ciencias, puede comprender y utilizar sus postulados. Por

## 5. RESULTADOS

otro lado, por pertenencia, el lector-gerente aplica una herramienta de gestión validada por pares jerarquizados.

La construcción del lector por parte de los autores, además, se representa como un dialogo abierto entre los académicos-consultores y el lector-gerente, donde estos participan activamente en la construcción de la herramienta. La dedicación del texto *Mapas estratégicos* (2004) asevera, "este libro está dedicado a los consultores, clientes y asociados del *Balanced Socorecard Collaborative*, quienes aportaron la riqueza de la experiencia en la que se basa este trabajo". En esta línea, el sentido de pertenencia que permiten configurar al lector, se ve reforzado por una gran cantidad de directivos que participan en la elaboración de casos, se objetivan a través de nombres de empresas o se nominalizan mediante cita textual.

En síntesis, el lector modelo es un actor que está en el texto, participa activamente y sobre él, configurado como director, se establecen valores, competencias y actuaciones específicas. (Ver 5.2.2 Análisis de los *Stakeholders*. Directivos).

### 5.3.2 Análisis de los *Stakeholders*

#### Empresa y Sociedad

Para Kaplan y Norton (1997:14), "las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria", están inscriptas en un contexto amplio e incierto denominado era de la información, donde la prestación de servicios adquieren mayor relevancia que los procesos de fabricación, donde la gestión de activos intangibles es más importante que la gestión de activos físicos, donde la diferenciación de segmentos de clientes, el uso de la tecnología de la información y la gestión de la calidad se vuelven insoslayables para la competencia.

En este sentido, la competencia es global e incesante, "todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos" (Kaplan y Norton 1997:107). Frente a este contexto de aceleración e incertidumbre, "para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente". (Kaplan y Norton 1997:140). "Sostener la ventaja competitiva requiere que las empresas innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos." (Kaplan y Norton 2004:171).

En este era, la nueva forma de organización del trabajo es la empresa en red, "la organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que

## 5. RESULTADOS

cruzan las funciones tradicionales" (Kaplan y Norton, 1997:16). Así, aparecen nuevas estructuras organizativas denominadas posindustriales, "entre ellas se encuentran las organizaciones virtuales e interconectadas que funcionan más allá de las fronteras tradicionales, y las organizaciones velcro, que pueden separarse y restablecerse en nuevas estructuras como respuesta a las oportunidades cambiantes." (Kaplan y Norton, 2004:55). Mientras en la era industrial había una separación entre el trabajo intelectual de gerentes e ingenieros, en la era de la información todos los empleados aportan valor, por lo que saben y la información que poseen (Kaplan y Norton, 1997:18).

Con este diagnóstico los autores proponen, en el marco de la gestión del conocimiento, la medición de la estrategia, "aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas". (Kaplan y Norton, 1997:161). Donde el objetivo final de la empresa es siempre la rentabilidad, "las verdaderas corporaciones, argumentan, necesitan beneficios y rendimiento sobre el capital y no sólo empleados felices y clientes satisfechos" (Kaplan y Norton, 1997:268).

Por otro lado, cualquiera de las propuestas expuestas por los autores se argumenta con casos prácticos, nominación de empresas y citas de directivos. Estas formulaciones vuelven simétrica la generación de saberes entre academia y mercado. No hay verdad sino existe la comprobación empresarial y, de este modo, sin matiz tensionante, la empresa adquiere un rol manifiesto en la generación de conocimiento, aun cuando su objetivo sea el lucro.

"Marv Patterson, vicepresidente de ingeniería de Hewlett-Packard sacó la siguiente conclusión "es un indicador muy bueno para describir el comportamiento deseado que una empresa está intentando alentar dentro de su proceso de desarrollo de un producto (...). La experiencia de Hewlett-Packard con el TPE [indicador para medir la eficiencia de desarrollo de un producto] destaca que las presiones para reducir la duración del ciclo y los gastos y aumentar la productividad en el proceso de desarrollo del producto deben equilibrarse con medidas de la innovación de los productos". (Kaplan y Norton, 1997:118).

"Los psicólogos han identificado dos fuerzas fundamentales para la motivación de la gente. La motivación intrínseca se da cuando la gente participa de una actividad por impulso propio. (...) En cambio, la motivación extrínseca surge ya sea a través de los incentivos propios de las recompensas externas, o de la necesidad o temor de evitar consecuencias negativas". [Y posteriormente afirman:] "Aunque los psicólogos suelen defender los beneficios de la motivación intrínseca, sobre la extrínseca, las empresas han descubierto que ambas fuerzas motivadoras son complementarias y no compiten entre sí". (Kaplan y Norton, 2006: 306).

## 5. RESULTADOS

Es importante observar, que estas caracterizaciones de las nuevas formas de organización empresarial en contextos globales y volátiles se trasvasan no solo a los *stakeholders* como categorías específicas sino al ciudadano como categoría general. “La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos” (Kaplan y Norton, 2004:31). La gestión empresarial, que posee un estricto objetivo económico, genera valor a la sociedad. “El modelo de mapa estratégico (...) describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades” (Kaplan y Norton, 2004:43).

En otros términos, si bien no se explicitan los mecanismos que articularían el beneficio empresarial microeconómico con el beneficio social, se plantea a los procesos de gestión empresarial como idóneos para otros ámbitos de la vida social, “lo que es verdad para las empresas lo es aún más para los países”. (Kaplan y Norton, 2004:30) o “...los empleados tienen objetivos personales que aspiran alcanzar. Todos deberían tener planes de desarrollo individuales que los ayuden a adquirir las habilidades, el conocimiento y la conducta requeridos para que el logro de sus objetivos sea viable”. (Kaplan y Norton, 2006:318). Por ende, la empresa se constituye implícitamente como modelo de gestión de otros espacios de la vida. Así, la organización reticular, el contexto caótico y la gestión empresarial totalizante son características de este tipo de literatura.

### Director

Los directivos son los agentes catalizadores de todas las argumentaciones que se exponen en los libros. En el inicio del primer capítulo del texto de 1997 y de 2004 los autores utilizan la comparación como recurso literario introductorio de las capacidades del director. Se asimilan las habilidades de un piloto de aviación (1997) y un timonel de una de una embarcación de competición (2004) con las capacidades que deben detentar los cuadros gerenciales.

“...navegar con las organizaciones de hoy en día a través de los complejos entornos competitivos es, por lo menos, tan complicado como hacer volar un jet (...). Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros”. (Kaplan y Norton 1997:14).

“Aunque cada embarcación lleva atletas robustos y muy motivados, la clave del éxito está en que reman sincronizadamente (...). Un equipo ganador invariablemente rema siguiendo una sincronización maravillosa: cada remero realiza su palada con fuerza y de manera consistente con todos los demás, guiados

## 5. RESULTADOS

por un timonel, que tiene la responsabilidad de determinar el ritmo y curso de acción". (Kaplan y Norton 2004:13).

Esta escenificación de la figura del director como piloto de aviación y timonel deportivo no solo procuran equiparar acciones de diferentes profesiones, sino, principalmente, realizar una transferencia emocional de valores. Así, la idealización del gerente-piloto se enaltece a través de una comparación retórica que asimila la figura de quien utilice la herramienta propuesta a la de un personaje que posee características y un estilo de vida, en el sentido común, excepcionales<sup>78</sup> (experto, políglota, valeroso, dueño de la situación, cosmopolita, entre otras), o la de gerente-timonel (enérgico, atlético, valiente, aventurero, perspicaz, determinado, etc.) que pueden alinear a los empleados, una unidad de negocio o toda una corporación. En este caso, la caracterización de los directivos se constituye, en primera instancia, mediante descripción de valores.

Por otro lado, en términos textuales, se "identifica las características que los líderes deben mostrar para contribuir a una actuación de gran nivel (...). Crean valor: el líder consigue resultado final. Ejecuta la estrategia: el líder moviliza y guía el proceso de cambio. Desarrolla el capital humano: el líder crea competencias y fija altos niveles para la empresa" (Kaplan y Norton: 2004:338). De este modo, se opta por la especificación de competencias que definen las características del líder, ésta es una manera convencional en la disciplina de representar a los cuadros gerenciales a través del liderazgo.

En términos de gestión de la herramienta, los autores afirman: "'Hemos identificado tres roles de la máxima importancia a la hora de construir e implementar el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica: 1. Arquitecto 2. Agente de cambio 3. Comunicador". (Kaplan y Norton 1997:299). La figura de arquitecto se utiliza metafóricamente para designar al responsable de la construcción del CMI; además, como la implementación de la nueva herramienta implica desarrollar nuevas formas de gestión, el directivo se transforma en una guía para la gestión del cambio donde su rol de comunicador es fundamental para generar comprensión, aceptación y apoyo de todos los miembros de la organización. Así, los cuadros gerenciales se representan como figuras visionarias y movilizantes.

Es importante observar, que el CMI posee su centro de gravedad en la medición, en la verificación y el control, es decir, en el contraste de indicadores cuantitativos y cualitativos como medidas de actuación de objetivos estratégicos (Kaplan y Norton

---

<sup>78</sup> Una primera versión de estos postulados puedo observarse en García *et al*, 2012.



## 5. RESULTADOS

1997:14 y 21). Medir, verificar, controlar, identificar, seleccionar, eliminar pueden considerarse acciones técnicas en el marco de la aplicación de la herramienta. En este sentido, el director es representando como depositario de un conocimiento activo o saber hacer concreto.

"Los directivos deberían utilizar su cuadro de mando integral para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. (...). Los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas (...). Los directivos eliminarán o reducirán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del cuadro de mando (...). Los directivos identifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio (...). Los directivos vinculan el plan estratégico de 3 a 5 años con los gastos discrecionales y la actuación presupuestada para el año próximo". (Kaplan y Norton 197:230).

Sin embargo, estas acciones se articulan intrínsecamente sobre capacidades de decisión asentadas en cualidades subjetivas de dirección: la movilización del capital humano y la información, el desarrollo del capital organizativo, la generación de valor y competencias, la captura de conocimiento, la creación de conciencia, son atributo extra-formales de difícil delimitación teórica y empírica que se promueve en los textos de gestión analizados como características del director.

"Los directivos también deben desarrollar el capital organizativo, definido como la capacidad de la empresa de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia". (Kaplan y Norton 2004:321).

"El alineamiento es la condición necesaria previa a la potenciación... el individuo potenciará a todo el equipo. (...) El alineamiento requiere dos pasos secuenciales: (1) crear conciencia y (2) establecer incentivos". (Kaplan y Norton 2004:346).

"Los líderes deben entender la estrategia hacia la cual movilizan a sus organizaciones y deben crear los valores que la respaldan. Aquí la proposición de valor de la organización consiste en asegurar la alineación de los líderes y la cultura con la estrategia". (Kaplan y Norton 2004:114).

Complementariamente, se destaca que las prácticas de gestión de los ejecutivos se consideran un arte, "los directivos que practican el arte de la estrategia deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la proposición de valor diferenciadora" (Kaplan y Norton 2004:41) o "el arte de seleccionar y diseñar indicadores" (Kaplan y Norton 1997:317). A su vez, dichas prácticas concurren en un mundo global, "en un mundo dominado por la economía globalizada debemos tener un conjunto de conocimientos, que permita los directivos de cualquier procedencia tener unos marcos de referencia de trabajo y un vocabulario comunes". (Kaplan y Norton

## 5. RESULTADOS

2004:17). Además, existe una fragmentación reconocible de las funciones y puestos asumidos por la dirección que exceden a las tradicionales (producción, comercialización, recursos humanos y finanzas): director de formación (A:117), director de conocimiento (A:119), gestores de fondos profesionales (A:232), directores de operaciones (MP:270), directivos de desarrollo de negocios (MP:270), jefes de proyectos (MP:270), ingeniero de soluciones (MP:161), director de planificación estratégica (CMI:302), director general de información (CMI:302), entre los más destacados.

De este modo, existe un doble proceso de justificación en la caracterización de los cuadros gerenciales. El director, decide porque “posee” y actúa porque “sabe”, es decir, mientras las decisiones del director se justifican subjetivamente a través de cualidades personales, sus acciones se objetivan a través de la aplicación técnica de la herramienta de gestión.

En síntesis, según la configuración del lector-modelo, el director tiene voz en el texto y es el centro discursivo de los libros de CMI, alrededor de él orbitan los demás actores sociales. Como referente ponderado de estos discursos su caracterización también es sobre-acentuada, el proceso de ejecución de la estrategia se centra en la figura de un líder con capacidades más *soft* que *hard*, la justificación técnica la otorga la herramienta. Él se identifica en el texto como un visionario, que representa mentalmente la estrategia, orienta y ofrece inspiración (Mintzberg et al,1999:165), un movilizador de recursos tangibles e intangibles, un gestor del cambio y la incertidumbre, un comunicador de la estrategia con valores perentorios. Ahora bien, su éxito no sólo depende de estos elementos, además, se asienta en el correcto desarrollo y aplicación del CMI propuestos por Kaplan y Norton. En este sentido, el directivo-líder ejerce una función dominante en todo el discurso, donde el relato inicia con el elogio de virtudes que permiten describir cualidades específicas atribuidas al directivo y activadas por su propia voz y finaliza con la fuerza denotativa de competencias para la correcta aplicación de la herramienta.

### **Clientes**

El tratamiento de los clientes en los textos tiene un perfil técnico y generalistas, en el marco del CMI los clientes son una perspectiva específica, por ende, un área temática crítica e insoslayable para la gestión de la estrategia.

"En la perspectiva de clientes del Cuadro de Mando Integral las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción,

## 5. RESULTADOS

fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad– con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de cliente y de mercado seleccionados". (Kaplan y Norton, 1997:76).

Así, la gestión de clientes, sin conceptualizaciones específicas, se plantea como un actor que requiere segmentarse y seleccionarse para brindar una propuesta de valor *ad-hoc* (combinación de producto, precio, servicio, relación con el cliente e imagen). La construcción de indicadores en esta perspectiva se restringe a cuatro variables generales: satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad a partir de cuatro procesos genéricos de gestión: selección, adquisición, retención y desarrollo de relaciones.

"La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen de una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia". (Kaplan y Norton, 2004:70).

"La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición del cliente, rentabilidad del cliente, cuota de mercado, cuota de cuenta". (Kaplan y Norton, 2004:69).

"La gestión de clientes consiste en cuatro procesos genéricos: seleccionar clientes (...), adquirir clientes (...), retener clientes (...), establecer relaciones con los clientes (...)". (Kaplan y Norton, 2004:141).

Así, cómo el director es el sujeto activo destacado en los textos, el cliente es el sujeto receptor de todas las acciones de la dirección y la empresa. "Los procesos de gestión de clientes a menudo requieren un nuevo clima organizativo. Una característica es crear una cultura centrada en el cliente". (Kaplan y Norton, 2004:160). Esta presentación de la gestión del cliente, se materializa a partir de categorizaciones de clientes a lo largo de los textos; además del cliente satisfecho, cliente fiel, clientes retenido y rentabilidad del cliente; aparecen clientes nuevos y actuales (CMI:45), clientes internos y externos (CMI:51), clientes existentes y potenciales (CMI:77), clientes minoristas y mayorista (ME:110), cliente ideal (ME:110), clientes comprometidos, clientes apóstoles y clientes propietarios (ME:152).

En síntesis, los clientes se gestionan a través de un proceso general con indicadores también genéricos donde su categorización es la temática ponderada del discurso. Los clientes son actores exógenos y pasivos en la literatura de CMI, se constituyen como objeto de gestión sin capacidad específica de intervención. Su desarrollo se centra en

## 5. RESULTADOS

procesos de identificación y categorización con el objetivo de brindarles una propuesta de valor que permita el aumento de la rentabilidad de la empresa.

### **Proveedores y Competidores**

Los proveedores como actores exógenos no presentan relevancia en los textos de Kaplan y Norton, sus citas son escasas y tangenciales, siempre referidas a su integración en la cadena de valor o a la importancia de establecer relaciones con proveedores para mejorar la propuesta de valor al cliente. En este sentido, no presentan ningún tipo de análisis respecto a la relación de fuerzas (poder de negociación en términos porteristas) entre empresa y proveedores.

Al considerar a los competidores, no se encontraron citas relevantes que permitan su categorización. En escasas situaciones, se los considera como integrantes del mercado con potencialidad para el desarrollo de alianzas.

### **Accionistas y Consejo de Administración**

De acuerdo a la estructuración de un mapa estratégico, la perspectiva financiera se encuentra en la cúspide del gráfico. Por ende, el aumento de valor, es aumento de valor para el accionista.

"El marco de cuatro categorías del CMI de la unidad estratégica de negocios muestra de qué manera la unidad crea valor para el accionista mediante mejores relaciones con el cliente impulsadas por la excelencia en los procesos internos que se perfeccionan de manera continua alineando a las personas." (Kaplan y Norton, 2006:20).

"La sinergia financiera corporativa gira entorno de temas como dónde invertir, dónde obtener beneficios, dónde equilibrar el riesgo y cómo crear una marca para el inversor." (Kaplan y Norton, 2006:22).

El accionista se representa como un agente externo sin intervención en la gestión empresarial, al que hay que demostrarle el aumento de la rentabilidad de su inversión. Si bien el accionista no es un actor que se enuncia explícitamente con asiduidad en los textos de CMI, sí hay repetidas referencias a la necesidad de aumentar el valor, es decir, que su presencia implícitamente es constante ya que el objeto final de la herramienta es el aumento de la rentabilidad. La acción de la dirección sobre los accionistas es simplemente de comunicación y justificación del aumento de valor, no existe en los textos propuestas de gestión para los mismos.

En los textos analizados, se produce una particular relación entre inversor y director, ésta es la única situación en la que el director se muestra en una actitud pasiva, e incluso negativizada.

## 5. RESULTADOS

"La dirección también puede destinar parte del 'dinero de los demás' a espacios de oficinas lujosos, una flota de aviones corporativos y excesivas compensaciones salariales. Pueden distorsionar los estados financieros y la comunicación de información para mostrar a los inversores un mejor estado de salud corporativo que el que la realidad económica justifica. Estas distorsiones generan premios más altos y los ayudan a evitar la pérdida potencial de su puesto de trabajo si saliera la luz el verdadero cuadro de situación de su rendimiento deficiente. Estos son ejemplos de las acciones ocultas o peligro moral de los gestores, es decir, cuando actúan en defensa de sus intereses propios y no a favor de los intereses de los dueños de la compañía". (Kaplan y Norton, 2006:232).

Es importante observar que, por primera vez, el director puede ser despilfarrador, mentiroso, ineficiente o corrupto. Las acciones de dirección ocultan un "peligro moral" (no necesariamente legal, aunque las actividades explicitadas pueden tener esta implicancia) cuando los intereses propios se contraponen espuriamente a los intereses de los accionistas. De este modo, informar sobre los propios rendimientos incluye un peligro moral que socaba los valores del directivo a tribuidos al inicio de los libros, riesgo que el inversor procura reducir mediante auditores externos. Además, este riesgo moral es exclusivo del director, el accionista es simplemente un sujeto externo que debe ser protegido sin entrar en controversias sobre su propia "moralidad".

Por su parte el Consejo de Administración es una figura de escasa referencia en los textos, su enunciación se relaciona con la capacidad del CMI para generar adecuados informes de gestión a los consejeros. En términos de alineamiento se le atribuyen cinco responsabilidades: "1. Asegurar que se haya instaurado procesos para mantener la integridad de la compañía 2. aprobar y controlar la estrategia de la organización 3. Aprobar las principales decisiones financieras 4. Seleccionar el consejero delegado, evaluar al CEO y al equipo de alto directivo y garantizar que se haya instaurado planes de sucesión de los directivos 5. Ofrecer asesoramiento y apoyo al CEO". (Kaplan y Norton, 2006:234). Por ende, se describen funciones generales de control y evaluación del consejo de vigilancia de una sociedad comercial.

### **Estado, organizaciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro**

El estado no es un actor social relevante en el marco de la operacionalización de la estrategia. El término no aparece con significancia en los textos de CMI, indirectamente podría aludirse al estado cuando se plantean "procesos reguladores y sociales" relacionados con la generación de información sobre medio ambiente, seguridad, salud y empleo como respuesta a controles de la sociedad. Sin embargo, se privilegian los controles voluntarios a los controles punitivos, es decir, se propone la autodeterminación

## 5. RESULTADOS

de la empresa frente a la necesidad de la intervención estatal para evitar desventajas competitivas.

"Las empresas químicas han trabajado a través de sus asociaciones sectoriales para desarrollar normas de seguridad y medioambientales voluntarias para todas las empresas del ramo. De este modo, es más probable que las empresas cuenten con estándares eficaces y alcanzables con eficiencia de costes en lugar de contar con regulaciones punitivas ineficaces en cuanto a costes impuestas por las autoridades gubernamentales. Además, al conseguir que todas las grandes empresas del sector adopten los estándares voluntarios, la industria reduce el costo al público con una menor contaminación, pero no coloca ninguna empresa en desventaja competitiva." (Kaplan y Norton, 2004:218).

"...no tiene porqué ser una actividad que responda sólo a razones altruistas (...) la eficaz gestión de las actividades reguladoras y comunitarias puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas". (Kaplan y Norton, 2004:77)

Las medidas sobre estas temáticas que se incorporan al CMI son exclusivamente aquellas críticas para la consecución de la estrategia o el aumento de generación de valor; además, procuran evitar litigios, cierres forzados y mejorar la imagen, es decir, se presentan desde una justificación económica, son medios instrumentales para el logro de la rentabilidad.

"Reconocemos las responsabilidades de las empresas con los empleados, ciudadanos y sus comunidades porque la falta de actuación adecuada en cuestiones reguladoras y sociales ponen en riesgo la capacidad de la empresa de funcionar crecer y entregar valor futuro a los accionistas". (Kaplan y Norton, 2004:203).

La comunidad aparece como un actor con el cual la empresa interactúa sin mediación, y esta relación surge de la gestión de los procesos reguladores y sociales, donde el cuidado del medioambiente es la categoría ponderada (consumo de energía y recursos, emisiones de agua, emisiones de gases, producción y eliminación de residuos sólidos). "Los procesos reguladores y sociales ayudan a las empresas a ganarse continuamente el derecho de funcionar en las comunidades y países donde producen y venden (Kaplan y Norton, 2004:77). Estas variables medioambientales son gestionables para crear valor para los accionistas mediante la reducción de costos, la diferenciación de productos, la gestión de competidores, la redefinición de mercados y la gestión del riesgo (Kaplan y Norton, 2004:216). En este sentido, las condiciones necesarias para una buena diferenciación medioambiental son: que los clientes estén dispuestos a pagar más por productos que respeten el medioambiente, que la empresa haya logrado comunicar en forma creíble los beneficios medioambientales y que pueda proteger sus

## 5. RESULTADOS

ventajas medioambientales de la competencia (Kaplan y Norton, 2004:217). En este caso, la incógnita es, ¿Qué sucede si las acciones gerenciales no cumplen con los requisitos? ¿el cuidado del ambiente deja de ser un interés de gestión? En síntesis, en los textos de CMI; el medioambiente es una variable de gestión, entre otras, para la competencia en el mercado.

“Una empresa que ya sobrepasa los requisitos reguladores existentes con sus productos y procesos, pero cuyos competidores no (...). Puede presionar a la agencia reguladora gubernamental para que establezca el estándar medioambiental en el nivel que dicha empresa alcanza, colocando así a los competidores fuera de cumplimiento y sujetándolos a costosos esfuerzos de actuación” (Kaplan y Norton, 2004:218).

Aquí, el cuidado del medioambiente se encuentra instrumentalizado, es la herramienta para dejar fuera del mercado a la competencia o tornarle más costosa su permanencia. Asimismo, no cualquiera empresa podrían aplicar esta sugerencia, requiere un poder de negociación suficiente como para afectar regulaciones ambientales a nivel nacional. Son estos tipos de acciones recomendadas las que permiten describir el perfil de empresas que los textos configuran.

Las acciones sociales de estas empresas se rigen específicamente por reglas de mercado, son éstas la que determinan el éxito de cualquier actividad social por fuera de las producción y venta. Una relación entre una empresa y una organización comunitaria se consolida cuando se pasa de una relación filantrópica a una relación transaccional donde se pretende una creación de valor conjunta entre ambas.

"Se necesitaron varios años para que esta relación evolucionara primero de la etapa filantrópica –donaciones en dinero y en especies (...)- a la etapa transaccional (la realización de actividades conjuntas, patrocinio de eventos, licencias y acuerdos de servicios pagados) para llegar por último a la etapa de integración, en la que la empresa y la organización comunitaria formaron una *join venture* o empresa conjunta que es fundamental para la estrategia de ambas entidades". (Kaplan y Norton, 2004:229).

La incógnita es, ¿qué sucede con aquellas organizaciones de la sociedad civil que no se reconocen ni buscan organizarse a través de lógicas de mercado? Esta postura, que sostiene la filantropía corporativa cuando más estrecha está al logro de la estrategia, lleva a proponer un modelo basado en resultados promoviendo la competencia, incluso, entre organizaciones comunitarias.

"Con un modelo basado en los resultados para decidir inversiones en la comunidad, las entidades o instituciones comunitarias, así como las ONG que

## 5. RESULTADOS

consiguen resultados destacados, atraerán a fondos más estables y sustanciales. Aquellas organizaciones incapaces de aportar mejoras medibles cada vez recibirán menos fondos y eventualmente desaparecerán. Esta dinámica competitiva basada en los resultados hará que el tercer sector de entidades sin fines de lucro/ONG sea mucho más eficaz y eficiente generando así grandes beneficios añadidos a la sociedad". (Kaplan y Norton, 2004:231).

Por otro lado, las referencias al sector público y las organizaciones sin fines de lucro se presentan en el marco de la aplicación de la herramienta. Si el CMI es apropiado para las organizaciones privadas lo es, aún más, para las organizaciones públicas y del tercer sector.

"Aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del Cuadro de Mando integral se han producido en el sector de empresas lucrativas la oportunidad de que el cuadro de mando mejore la gestión de empresas gubernamentales y sin ánimo de lucro es, si cabe, aún mayor". (Kaplan y Norton, 1997:193).

Esta arenga de las bondades del CMI son extensivas a todas las organizaciones sin considerar elementos que permitan distinguir unas de las otras.

"Las organizaciones del sector público y las instituciones sin ánimo de lucro encuentran situaciones similares. El departamento de defensa de Estados Unidos debe integrar los esfuerzos de unidades grandes y poderosas tales como el Ejército la Armada y la Fuerza Aérea los Marines y la Agencia de Logística para la Defensa (...). La Real Policía Montada de Canadá debe alinear sus diversas unidades funcionales y regionales, incluyendo las unidades de Policía Nacional que se ocupan del terrorismo y la delincuencia internacional, las unidades remotas que promueven la salud y la seguridad de las comunidades aborígenes, y las unidades de policía por contrato que brindan a las provincias y municipios servicios tradicionales de policía. La Asociación contra la Diabetes de Estados Unidos y la Cruz Roja debe unir a una red multinacional de unidades descentralizadas bajo una marca y una filosofía comunes. Todos ellos requieren una metodología como CMI y los mapas estratégicos para clarificar comunicar y facilitar su papel como organizaciones." (Kaplan y Norton, 2006:20).

Aunque los textos se centran y abundan en el desarrollo e implementación del CMI en empresas con fines de lucro, privadas y, en general, grandes corporaciones o empresas transnacionales, su traslación a organizaciones del ámbito público y el tercer sector se presente discursivamente como un proceso sencillo, "mapas estratégicos, el modelo sencillo de creación de valor" (Kaplan y Norton, 2004:37). Así, mientras el sector privado debe cumplir con la estrategia teniendo como cúspide la perspectiva financiera, el sector público y entidades sin fines de lucro poseen una misión y la perspectiva



## 5. RESULTADOS

financiera queda en paralelo con la perspectiva de clientes. Además, el término clientes se complementa con los términos contribuyentes o donantes financieros.

En síntesis, las organizaciones del sector privado, del ámbito público y del tercer sector se representan de manera indiferenciada, todas poseen una estrategia que puede monitorizarse, todas requieren del CMI. Esta indiferenciación organizacional cierra el debate de la administración en la simple aplicación de técnicas de gestión y no reconoce la diferencia entre bienes y servicios estatales y empresariales, entre lógicas privadas (competencia, rentabilidad) y lógicas públicas (bien común, desarrollo social, económico, humano).

### Empleados

La figura del empleado, así como la del director, es la de más amplio tratamiento en los textos analizados, sin embargo, su enfoque es diferente. A partir de la descripción de un contexto de cambio acelerado y empresas de estructuras adaptables se argumentan los cambios en el papel de los empleados, donde la nueva era de la información requiere nuevas cualificaciones de la fuerza laboral.

"Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno sus empleados han de aceptar unas responsabilidades espectacularmente nuevas (...). Esta transformación es representativa del cambio de papel y de responsabilidades que actualmente muchas organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo". (Kaplan y Norton, 1997:146).

Ese "cambio de papel" se constituye en los textos como una generalización, las nuevas competencias del empleado son brumosas, parecen aglutinarse en tópicos como la gestión de la información, el trabajo en equipos, la mejora continua y la delegación de poder (*empowerment*).

"Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar". (Kaplan y Norton, 1997:149).

Empero se presenta en el texto un discurso democratizador que otorga mayor autonomía de decisión a los empleados, también existen postulados que exponen a los trabajadores como simples ejecutores de las decisiones del director o la empresa.

"El proceso de desarrollo del cuadro de mando no debe delegarse en mandos intermedios. Para que el Cuadro de Mando Integral sea eficaz debe reflejar la visión estratégica del grupo de alta dirección". (Kaplan y Norton, 1997:297).

## 5. RESULTADOS

“Esto es precisamente de lo que se trata el Alineamiento Estratégico: de conseguir que las personas de una organización, independientemente de su departamento división (alineamiento horizontal) o de su nivel jerárquico (alineamiento vertical) hagan lo que tienen que hacer de acuerdo a las directrices estratégicas vigentes en cada momento”. (Kaplan y Norton, 2006:11).

Esta ambivalencia, se produce a través de un continuo discursivo que va desde la autonomía hasta la obediencia del empleado, con tendencia a esta última. Por un lado, la representación del empleado-decisor intenta justificar nuevas formas de organización del trabajo, ahora más volátil y dependiente de las competencias del individuo. Por el otro, la representación de un empleado-compresor procura justificar y promover la acción directiva. En los discursos del CMI el conflicto entre estas posturas no se encuentra manifestado, incluso parecería no reconocerse. A su vez, no existe ninguna referencia a asociaciones de trabajadores, gremios o sindicatos.

En este ámbito, la comunicación entre director-empleado tiene como propósito lograr la comprensión del trabajador, “hay que hacer lo que debe hacerse”. Según Kaplan y Norton (1997:18), si la era industrial se caracterizó por crear claras distinciones entre una elite intelectual de gerentes e ingenieros con capacidad analítica y, personal con capacidad operativa; en la era de la información, las demandas competitivas generaron un aumento de personal que realiza funciones analíticas; incluso, según los autores, los individuos vinculados directamente con la producción o el servicio son valorados por sus sugerencias, “ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a los que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información”. (Kaplan y Norton 1997:18).

Sin embargo, aún con capacidad decisional y capacidad analítica, en el marco del proceso de comprensión al que debe someterse al personal, la división de tareas se sostiene. Es decir, la utilización de la capacidad intelectual tiene gradientes.

"Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo". (Kaplan y Norton, 1997:23).

"La comunicación sirva para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse (...). Una vez que todos los empleados comprendan los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecerse objetivos locales..."(Kaplan y Norton, 1997:26).

El alineamiento, de este modo, se constituye a través de un doble movimiento, se alcanza, por un lado, mediante la capacidad de comprensión del empleado de las

## 5. RESULTADOS

directrices gerenciales y, por el otro, mediante la capacidad de movilización que los directivos ejercen sobre los trabajadores.

"El proceso de comunicación y alineación (...) moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámicos. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan las formas en las que encajan las piezas..." (Kaplan y Norton, 1997:29).

Ahora bien, esa capacidad de movilización, como se explicitó anteriormente, se encuentra objetivada en la aplicación que el directivo realiza de la herramienta. En la práctica gerencial, el proceso de comunicación y alineamiento moviliza a los individuos cuando han sido conformados los objetivos e indicadores estratégicos y esta conformación es tarea excluyente de la dirección.

En esta línea, la objetivación es sumamente explicitada, incluso el alineamiento que, en términos textuales, parecería dirigirse a la gestión de los empleados se objetiva en estructuras y procesos. Los autores plantean que el alineamiento es de la organización no de sus empleados.

"Aunque no es estrictamente parte del proceso de alineamiento organizativo – tema central de este libro– la organización debe alinear también a sus empleados y sus procesos de gestión con la estrategia. (...) Las organizaciones deben contar con políticas activas para comunicar, educar, motivar y alinear a los empleados con la estrategia" (Kaplan y Norton, 2006:31)

Por otro lado, cómo cualquier otro recurso dentro de la empresa, éste se constituye como medio para alcanzar el resultado. La relación entre la gestión de los recursos humanos y la rentabilidad se plantea como un discurso causal. En términos simples, empleados satisfechos son más productivos y mayor productividad genera mayores ingresos.

"La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la misma importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente". (Kaplan y Norton, 1997:143).

Por lo tanto, la moral de los empleados no tiene porqué ser justificada con un objetivo noble y paternalista de la corporación. Es un ingrediente necesario para alcanzar unos rendimientos financieros superiores en el futuro. Las vinculaciones

## 5. RESULTADOS

en el cuadro de mando demostraron un beneficio duro (...) resultante de las mejoras en las medidas blandas...". (Kaplan y Norton, 1997:269).

En síntesis, a diferencia del directivo al que se le atribuyen virtudes y competencias específicas la exposición textual de los empleados refiere a estrategias de comprensión y movilización medibles y necesarias para el desarrollo de su labor, teniendo como norte el aumento de la rentabilidad.

Por su parte, en el libro Mapas estratégicos (2004) se agregan nuevas dimensiones a estas representaciones:

"En cuanto a la creación de valor destacan tres clases diferentes de cambios: 1. centrarse en el cliente, 2. ser creativos e innovadores, 3. dar resultados. Otros cuatro cambios de comportamientos se relacionan con la ejecución de la estrategia: 1. comprender la misión la estrategia y los valores, 2. crear conciencia de responsabilidad, 3. comunicar abiertamente 4. trabajar como equipo". (Kaplan y Norton, 2004:323).

Esta enumeración que pueden considerarse como requisitos específicos del trabajo solicitado a los empleados, no se profundiza de este modo en el texto. Los cambios de comportamiento para crear valor y ejecutar la estrategia se corresponde con la disponibilidad del capital organizativo (Capítulo 10), y este, se construye sobre la base de la cultura, el liderazgo (del directivo), el alineamiento y el trabajo en equipo. Por ende, el depositario de estas capacidades no es el empleado sino la empresa.

A su vez, se define el "capital humano como las habilidades, talentos y conocimientos de los empleados" (Kaplan y Norton, 2004:41) y se ubica este capital en el marco de la gestión de los activos intangibles de la empresa, conjuntamente con el capital de información y el capital organizativo. Sin valor de mercado, los activos intangibles sólo adquieren valor en el contexto de la estrategia y se gestionan de acuerdo a principios de la contabilidad. En el caso del capital humano se los ordena de acuerdo a su "nivel de liquidez" o disponibilidad estratégica, es decir, se podría categorizar a los empleados a partir de su realización, la facilidad con la que el activo puede rápidamente disponibilizarse y generar ingresos.

"Los activos intangibles, como los empleados formados en control estadístico de la calidad y en análisis de causas raíces, tienen potencial pero no tienen valor de mercado (...). Si los procesos internos no van dirigidos a la proposición de valor para el cliente o a las mejoras financieras, entonces el valor potencial de la formación de los empleados (...) no se realizará". (Kaplan y Norton, 2004:59).

## 5. RESULTADOS

“Para medir activos intangibles tal vez podemos aprender de los principios usados en el balance de una empresa para medir sus activos tangibles y financieros”. (Kaplan y Norton, 2004:252).

Un punto destacable en el texto de 2004, es la incorporación de los procesos reguladores y sociales, una mirada restrictiva de la responsabilidad social empresarial<sup>79</sup>, aquí los temas relacionados con los empleados hacen breves referencias a la seguridad y salud en el trabajo y las prácticas de empleo a la importancia de la diversidad, donde la mayor diversidad contribuye al éxito corporativo (Kaplan y Norton 2004:221).

Además, en *Mapas Estratégicos*, se propone una técnica específica de gestión de recursos humanos caracterizada por la focalización.

"Todos los trabajos son importantes para la empresa porque de otro modo no contrataría personas ni les pagaría para que lo hicieran. Muchos puestos de trabajo, sin embargo, proporcionan capacidades y requisitos elementales, pero no representan diferenciación estratégica." (Kaplan y Norton, 2004:268).

"O sea que el éxito de la estrategia de la empresa venía determinado por el buen desarrollo de competencias que lograra en menos del 10% de la plantilla. Esta es la esencia de la focalización estratégica." (Kaplan y Norton, 2004:273)

Por consiguiente, la gestión estratégica de los recursos humanos debe identificar y centrarse en los empleados que generar mayor valor para la estrategia, éstos representan un porcentaje reducido del plantel de una empresa. Sobre estas personas se debe realizar foco, describiendo el perfil de conocimientos, habilidades y valores que se necesitan para una reducida familia de puestos. Ahora bien, ¿qué sucede con el 90% restante del personal que no forma parte de cargos estratégicos?

"Bajo el modelo de familias de trabajo estratégicos la empresa concentra sus programas de recursos humanos en los pocos puestos de trabajo que son fundamentales para la estrategia, lo que contribuye a que la acción sea rápida y el gasto eficiente. Pero este enfoque implica que hasta un 90% de la plantilla ocupa posiciones no estratégicas por lo que las empresas pueden ignorar sus legítimas necesidades de desarrollo. El modelo de valores estratégicos parte de la premisa que la estrategia es un trabajo de todos que implica unos valores y unas prioridades a incorporar en los objetivos y acciones de cada miembro de la empresa. (...) Pero según nuestra experiencia, no pueden aplicarse como un solo programa integrado

---

<sup>79</sup> Los procesos reguladores y sociales se incluyen como un sub-rubro de la perspectiva de procesos internos y se desglosa en medioambiente, seguridad e higiene, empleo y comunidad. Estas formas de conceptualización y medición de la RSE son limitadas, e incluso sesgadas, si se las compara, por ejemplo, con la Guía para la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) o el *UN Global Compact* constituido por Naciones Unidas ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

## 5. RESULTADOS

(...) El Progreso de cubrir los vacíos de competencias en las familias de puestos de trabajo estratégicas debería ser la base para la información sobre la disponibilidad del capital humano." (Kaplan y Norton, 2004:278).

En el texto solo se desarrolla el modelo de familia de trabajos estratégicos y simplemente se nombre el modelo de valores estratégicos. A su vez, esta forma de gestión de los trabajadores mediante valores se contraponen a sus propias premisas, "los valores en sí mismos son demasiado vagos para revelar lo que los empleados verdaderamente creen sobre la empresa y cómo deberían comportarse (...). es preferible tratar de medir y gestionar actitudes y comportamientos específicos en lugar de valores." (Kaplan y Norton, 2004:335).

En síntesis, la gestión de recursos humanos se encuentra estratificada, sólo se focaliza en un número reducido de puestos de trabajo con capacidad decisional, por ende, la disponibilidad del capital humano (capítulo 8) es más una gestión de cuadro gerenciales que del plantel integral de los trabajadores de una empresa.

Por último, es importante observar la movilidad del concepto de empleado, que en algunos casos se asimila a la idea de socios y en otros con el término clientes.

"Los progresos en tecnología de la información y comunicación (...) ha creado una demanda de nuevas competencias de los empleados (...). Incluso el vendedor tradicional se ha transformado en un socio estratégico que ayuda a los clientes a diseñar la cartera de soluciones para sus problemas y necesidades". (Kaplan y Norton, 2004:158).

"Por lo general, la unidad de soporte tiene dos clases de clientes: (1) los gestores de las unidades de negocio a los que brindan servicio de manera directa, y (2) los empleados o sectores externos que son los beneficiarios y receptores de los servicios." (Kaplan y Norton, 2006:168).

Mientras el empleado presta un servicio al empleador, mediante su fuerza de trabajo, a cambio de una retribución; el socio empresarial, es quien aporta capital para la constitución y desarrollo del emprendimiento y; el cliente, es el sujeto que adquiere de forma onerosa un producto o servicio a una empresa. En los textos de CMI estas categorías se sinonimizan para asimilar la figura del empleado a los dueños del capital o a los sujetos con los que la empresa tiene una relación comercial. De este modo, un empleado-socio participa activamente de la gestión de la empresa, se busca su movilización a través de la apropiación de la estrategia corporativa la cual es armonizada textualmente con la propiedad de los recursos de capital. A su vez, el empleado-cliente, es aquél que recibe una prestación de algún área de apoyo de la empresa, de este modo, los mismos principios y mecanismos para la gestión del cliente se trasladan a la

## 5. RESULTADOS

relación entre empleados. Es decir, la relación laboral (el término compañero de trabajo o similares no son mencionados en los textos), es velada por una supuesta relación comercial.

Si se observan los procesos habituales de gestión de recursos humanos en bibliografía sobre la temática –planificación, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo, retribución e incentivos y evaluación del personal–, puede reconocerse que los autores realizan un mayor tratamiento de los temas de los tres últimos puntos enunciados. En general, el empleado se representa como un sujeto receptivo de las decisiones del director objetivadas por la aplicación de la herramienta. En este sentido, un buen empleado es un sujeto que presta su disposición ante las estrategias de movilización de la dirección. Así, cualquier posibilidad de conflicto entre empleados y empresa es descartada, se representa una relación de decisión gerencial y acción del personal articulada por mecanismos de alineamiento y focalización.

### 5.4 Los actores sociales en escena

En este apartado, una vez descritas las formas de representación de los *stakeholders*, se clasifican a los actores sociales según los diferentes roles que adquieren en los textos, configurados como estrategias discursivas de representación (Leeuwen, 2008). Este modo de categorización sociolingüística –como formas de realización discursiva–, procura alcanzar relevancia sociológica y crítica a partir de especificar una estructura organizada de sentido de la totalidad de la experiencia empresarial.

Previamente, es necesario hacer algunas reflexiones. No necesariamente existe congruencia entre los roles que los actores sociales poseen en las prácticas sociales y los roles discursivos que se les atribuyen en los textos. Es decir, las representaciones sociales pueden reconfigurar las relaciones sociales entre los diversos actores de una misma experiencia.

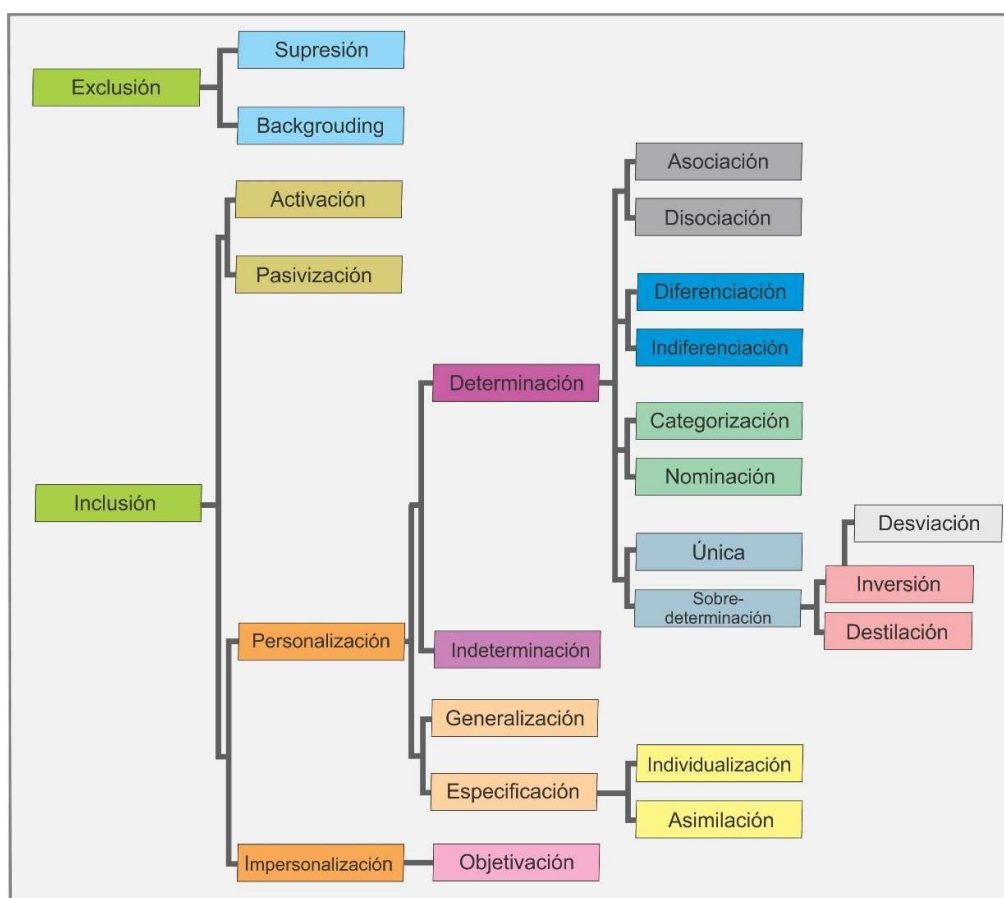
Esta manera de clasificar a los actores sociales por medio de diversas formas de representación no es estrictamente dicotómica o excluyente, es decir, en la práctica social textualizada se dan en un continuo donde, habitualmente, el actor tiende hacia una categorización o la otra, o posee más peso en una categoría que en la otra (por ejemplo, el empleado es activado en ciertas actividades y pasivizado en otras, con prevalencia de esta última). Tampoco una categoría en sí misma posee una connotación positiva o negativa (por ejemplo, un actor social puede generalizarse para ubicarlo en segundo plano o para mostrar conceso de opinión). No existe en esta técnica

## 5. RESULTADOS

metodológica una relación determinística entre categoría lingüística y categoría sociológica, en este sentido, el actor social, como representante de un papel, adquiere presencia en la escena gerencial a partir de la lectura y re-lectura de los textos como campo representacional.

Sustancialmente, siguiendo a Leeuwen, se exponen dos formas de representación de los actores sociales: por exclusión y por inclusión. Luego, dentro de estas categorías se realizan otras clasificaciones (ver Gráfico 10: Formas de representación de los actores sociales y Anexo 13: Clasificación de los *stakeholders* según formas de representación)<sup>80</sup>.

Gráfico 10: Formas de representación de los actores sociales



Fuente: Elaborado sobre la base de (Leeuwen, 2008).

La primera categorización propuesta refiere a formas de representación por exclusión. Si bien se observa, que la gestión empresarial y más específicamente la

<sup>80</sup> En la nominación se reconocen los *stakeholders* habitualmente tratados por la bibliografía de la temática. Sin embargo, se incluye a “los consultores” como categoría emergente de acuerdo al análisis de los textos de CMI.



## 5. RESULTADOS

operacionalización de la estrategia, involucra un grupo reconocible de actores sociales, en una representación concreta no todos son incluidos. Estas exclusiones pueden ser expresas o tácitas. De este modo, en los textos de CMI, el Estado o Gobierno, en cualquiera de sus estamentos, asociaciones de trabajadores (sindicatos) y medios de comunicación son suprimidos, no hay ninguna referencia significativa de estos *stakeholders* en los textos analizados. En cambio, el *backgrounding* o puesta en segundo término, implica una exclusión menos radical, los proveedores, competidores, asociaciones empresarias y la familia no son mencionados en relación a una actividad específica, aunque existe referencias tangenciales o inferenciales. Así, los proveedores y competidores se mencionan en el marco de la cadena de valor de la organización, las asociaciones empresariales al momento de establecer *join venture* o la familia cuando se habla de organizaciones militares. Estos actores no son completamente excluidos de la representación sino más bien desenfanzados.

La segunda categorización hace referencia a distintas formas de inclusión. Así, la activación sucede cuando el actor social detenta capacidad decisional o de acción, posee fuerza activa en las diferentes actividades que concurren en la empresa. De este modo, todos los *stakeholders* internos (director, accionistas, consejeros de administración y empleados) se encuentran activados en la literatura de CMI ya que tienen, en diverso grado, capacidad para accionar. Y a su vez, la generalidad de los *stakeholders* externos se encuentran pasivizados, es decir, reciben o se ven perjudicados/beneficiados por la actividad, la excepción es el consultor que brinda apoyo a la dirección y, por ende, posee un rol activo en la gestión estratégica. Por su parte, los clientes se definen como los receptores de la generación de valor y los competidores o proveedores no poseen el clásico tratamiento porterista de las cinco fuerzas competitivas<sup>81</sup>, ambos tienden a la pasividad.

No obstante, la figura del director y el empleado adquieren características híbridas. Mientras el director es activado a lo largo de todo el texto, es pasivizado frente a la figura del accionista/inversor. El director es quien acciona y decide la ejecución de la estrategia con el objetivo final de generar valor para el accionista. A su vez, el empleado posee capacidad de acción en el marco de su labor siempre que sea receptivo a las decisiones de la dirección.

---

<sup>81</sup> Poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, rivalidad de competidores actuales, amenaza de competidores sustitutos y amenaza de productos sustitutos (Porter, 1980 y 1985).

## 5. RESULTADOS

En el marco de la inclusión, los actores sociales pueden representarse en términos de generalizaciones o como clases o individuos específicos e identificables. Este tipo de categorización es dependiente de un complejo de factores textuales. En este sentido, en el marco de la operacionalización estratégica, los *stakeholders* son identificables. Si bien, por ejemplo, los accionistas, empleados o clientes son tratados colectivamente sin individualización, los mismos no refieren a una generalización abstracta sino a actores reconocibles para la gestión empresarial. Así, pueden identificarse actores sociales como grupos (asimilación) con características textuales inmanentes (los clientes, los accionistas, la alta dirección, las empresas, el consejo de administración, los empleados, las organizaciones sin fines de lucro). Mientras otros actores son referidos como individuos (individualización) con características personalizadas (director, empresa, consultor, organización pública y sin fines de lucro). Quizás, el único actor generalizado sea el de comunidad donde es muy difícil reconocer su actividad concreta y los límites del término, pudiendo referirse a un barrio, una ciudad, una región e incluso a la sociedad en un sentido ampliado.

Por otro lado, dentro de los procesos de inclusión, la indeterminación ocurre cuando el actor social es inespecífico o anónimo, como en los casos en que la empresa citada es anónima por confidencialidad de los datos, porque se la asigna con una letra (empresa A, B, C, etc.) o por la utilización de un pronombre indefinido (algunas empresas, una empresa, etc.). A su vez, la determinación acontece cuando la identidad del actor social es, de algún modo, especificada. Estas formas de determinación pueden mostrarse de acuerdo a cuatro sub-categorizaciones.

La primera hace referencia a la forma en que se unen o relacionan actores sociales o grupos de actores sociales (incluidos o excluidos, genéricos o específicos) en torno a ciertas actividades. Estas formas de asociación o disociación pueden hacerse y deshacerse según como el texto proceda. En términos generales, los *stakeholders* internos se encuentran unidos por el desarrollo y ejecución de la estrategia, se constituyen textualmente como un cuerpo asociado más allá de que pueden perseguir intereses disimiles. Así, la compleja relación entre director y accionistas es manifiesta en los libros, mientras los conflictos entre los intereses de los directivos y de los empleados no es evidenciada. Claramente la figura del director, al tener la potestad de la gestión estratégica, se relaciona con todos los actores sociales explicitados en los textos, donde el vínculo más reiterado es con los empleados. También ocurre asociación entre el director y la empresa, donde la decisión directiva es acción empresarial. Además, es manifiesta la asociación entre organizaciones empresariales y organizaciones comunitarias en el marco de prácticas filantrópicas, entre la empresa y

## 5. RESULTADOS

proveedores o clientes como refuerzos de la cadena de valor, entre las diversas empresas mediante la acción de asociaciones empresariales o entre la consultaría y la dirección para el apoyo del desarrollo de la herramienta.

La segunda categoría, se refiere a las diferencias explícitas de actores sociales individuales o grupales (específicos) de otros actores equiparables, es decir, procesos de diferenciación e indiferenciación. De este modo, existe una indiferenciación entre el término empleado y el de socio y clientes, en el que se asemeja la representación del trabajador con la de “socio” empresarial y “cliente” de otras áreas de la misma organización. Si se considera a la administración como la disciplina que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, se puede observar que también existe indiferenciación en las técnicas de medición de la estrategia entre organizaciones privadas, organizaciones públicas y organizaciones sin fines de lucro. Incluso, esta indiferenciación se sostiene en la aplicación del CMI para empresas privadas sin reconocimientos de características concretas, sectores productivos o contextos socioeconómicos. Por otro lado, existe diferenciación de las distintas funciones del director (de finanzas, de recursos humanos, de proyectos, general, de información, etc.) y también se diferencian a los clientes mediante amplias variables de categorización (satisfecho, fiel, rentable, potencial, externo, propietario, etc.).

En tercer lugar, los actores sociales pueden ser representados en términos de su identidad única –nominación– o según identidades y funciones que comparten con otros actores –categorización–. En los textos estudiados la nominación corresponde a directivos, consultores, empresas, organismos públicos y del tercer sector que se encuentran identificados individualmente en los textos a través de citas y exposición de casos. El resto de los *stakeholders* se encuentran categorizados por funcionalización, es decir, en términos de lo que hacen o según la actividad que desarrollan<sup>82</sup>.

En cuarto lugar, existe sobredeterminación cuando los actores sociales son representados como si participaran en más de una práctica social al mismo tiempo. En este sentido, el director es representado no solo como decisor gerencial sino, al mismo tiempo, cómo piloto de aviación y deportista de alto rendimiento, donde los valores de los dos últimos son trasvasados a la figura del directivo. Ésta es una sobredeterminación por inversión ya que el actor social es conectado con dos prácticas sociales, de alguna manera, opuestas. Y, además, la inversión sucede por desviación, los actores sociales involucrados en la actividad gerencial son representados por referencias a otros actores

---

<sup>82</sup> La otra forma de categorización ocurre por identificación, es decir, cuando los actores sociales son definidos, no por lo que hacen, sino por lo que son de manera más o menos aparente o inevitable (edad, religión, raza, orientación sexual, parentesco, características físicas).

## 5. RESULTADOS

sociales que no serían normalmente elegidos para involucrarse en esas actividades, un piloto y un líder de remo no se dedican a la gerencia. Otra sobredefinición ocurre por destilación, aquí se conecta a varios actores sociales de varias prácticas sociales, abstrayendo en una misma figura las características de estas varias prácticas. De este modo, el consultor se erige no solo como profesional de consultoría sino además como empresario, académico, investigador, autor y conferencista.

Por último, la personalización sucede cuando los actores sociales son representados como seres humanos o cuyo significado remiten a la característica de “humano”. Mientras la impersonalización aparece cuando el actor social es representado por cualquier otro medio donde no se incluye la característica semántica de humano. En términos generales, la empresa, organismos públicos y sin fines de lucro, la comunidad, se incluyen en esta última clasificación. Sin embargo, se destaca en la literatura de CMI, la impersonalización por objetivación, que ocurre cuando los actores sociales son representados a través de referencias a una cosa u objeto cercanamente relacionada con su persona o con su actividad. En este caso, la herramienta de gestión cuadro de mando integral se encuentra objetivada por instrumentalización, el director es representado por referencia al instrumento con que realiza la actividad. Es decir, en la práctica gerencial, el CMI hace por sí mismo, velando al actor social con responsabilidad de decisión.

Este análisis permite observar y describir las relaciones sociales que se representan en la LGE desde una perspectiva compleja, que reconoce a la figura del director y empleado como actores fundamentales, pero no se circunscribe a ellos, sino que procura escenificar la totalidad de la realidad empresarial construida a partir de textos de gestión a través de la imbricación de argumentos técnicos y emocionales y procesos de racionalización discursivos, objetivos y subjetivos, superpuestos e interactuantes.

Los discursos de la LGE son productores de objetividad mediante la herramienta de gestión que proponen y constituyen subjetividad a partir de las consideraciones emocionales de los sujetos intervinientes en esa gestión. En este sentido el discurso es productivo porque genera significados y sentidos de la realidad empresarial, plantea formas de relacionamiento específicas y otorga identidades y roles –con diferentes capacidades– a los sujetos en una misma práctica social.

# 6. DISCUSIÓN

## 6.1 Conclusiones

La LGE propone construcciones de sentido de la realidad organizacional, en este trabajo se analizó el campo representacional de la literatura de gestión orientada a la operacionalización de estrategias de negocio. Se procuró identificar y analizar relaciones de intertextualidad como formas de interpretación contextual y se analizaron las representaciones sociales que la LGE construye de distintos actores involucrados en el proceso de gestión estratégica.

En esta línea, la LGE se reconoce como práctica social configurada a través de representaciones sociales. Así, el análisis del discurso se realizó desde un triple andamiaje, el *texto* como producto material del proceso discursivo, el *contexto* como práctica discursiva situada (descripta mediante la intertextualidad) y, el análisis de las *prácticas empresariales* como mecanismos estructurados y estructurantes de la realidad organizacional y social (descriptos mediante la representación que los textos realizan de diversos actores sociales en interacción).

Al analizar el contexto intertextual de los libros de Kaplan y Norton se observan las siguientes características:

- Se reconoce una auto-referencialidad destacada, las citas de obras de autoría propia son fundamento importante en el discurrir de sus aseveraciones.
- La totalidad de las citas de otros textos corresponden a editoriales de origen estadounidense y, aproximadamente, la mitad de las mismas son de ediciones de la Universidad de Harvard.
- Existe tendencia a citar textos contemporáneos o de coyuntura, complementarios con las ideas de los autores.
- La recuperación de autores clásicos de la disciplina no posee peso significativo. En los discursos de CMI existe una preponderancia del pensamiento porterista reflejado en citas textuales y utilización de conceptualizaciones. Además, se observa una moderada presentación de autores de la corriente humanística del pensamiento en administración.
- La justificación de los postulados se centra en dos pilares: la presentación de casos empresariales exitosos y una dilatada nominación de empresas –por lo

## 6. DISCUSIÓN

general, estadounidenses y trasnacionales– que aplican la herramienta propuesta.

- Las presentaciones de casos prácticos se estructuran mediante un esquema rígido: introducción, problema, solución y resultados. Los casos son seleccionados intencionalmente, corresponden a trabajos de consultoría realizados por los autores o por las empresas de consultoría con quienes tienen relaciones profesionales (algunas de las empresas seleccionadas corresponden al *Hall of fame*, premio que otorga el *Balanced Scorecard Collaborative* a las empresas-clientes que aplican el cuadro de mando integral).
- Existe una asimétrica presentación de información sobre los casos tratados y dificultades para distinguir fehacientemente cuando el caso redactado es real o ficticio y, en la situación de casos reales, cuando la empresa es de identidad manifiesta o disimulada.
- La herramienta de CMI es constantemente exaltada en los textos, su capacidad para resolver problemas de gestión o satisfacer necesidades organizacionales excede su justificación técnica.

A su vez, a partir del análisis de las prácticas sociales en los textos de Kaplan y Norton, se exponen las siguientes conclusiones:

- El autor modelo se constituye como un sistema de nociones materializado en la referencia del empresario, consultor, conferencista, profesional, académico y científico. Surge de la interacción entre el trabajo profesional de consultoría y la actividad académica, entre la articulación de la justificación de mercado y la legitimidad académica. La justificación del autor modelo se produce a partir del binomio observación experiencial/ descubrimiento de principio de acción. Es decir, la experiencia en consultoría y el estudio de empresas permiten dilucidar recomendaciones generales y taxativas para la acción.
- El lector modelo es, por antonomasia, un sistema de nociones que se materializa idealmente en el directivo que requiere rápida y efectivas respuestas a la problemática de la gestión estratégica. Es un lector con la capacidad para realizar una doble asimilación, por identificación y pertenencia. Por un lado, comprende y desarrolla postulados del mundo de las “ciencias de la gestión” y, por el otro, valida y aplica una herramienta presentada por pares jerarquizados. Se presenta al lector-gerente en diálogo abierto con los académicos-consultores, como participantes necesarios y activos para el desarrollo y aplicación del CMI.

## 6. DISCUSIÓN

- En el marco de la era de la información, la empresa es representada en un contexto global de aceleración e incertidumbre. Las empresas de esta era poseen estructuras reticulares, flexibles y adaptables. Su función es siempre el logro de la rentabilidad (no el aumento de la producción). La empresa se materializa en casos prácticos, nominaciones y citas de directivos y, de este modo, adquiere un rol ponderado en la generación y justificación del conocimiento en administración, son organizaciones que enseñan. Además, la empresa, se constituye como organización troncal de la vida social<sup>83</sup>. Sus procesos de gestión se plantean como modelos para la configuración de la ciudadanía, la comunidad, la organización política-económica de los países<sup>84</sup> y la vida personal. En este sentido, sin formulaciones argumentativas, la gestión empresarial se vuelve totalizante.
- El directivo se representa desde tres perspectivas: mediante la descripción general de valores que apelan a la emoción (experto, valiente, determinado, enérgico, aventurero), por su caracterización a través de competencias blandas relacionadas con el liderazgo (crea valor, ejecuta la estrategia, desarrolla capital humano) y por medio de la detentación de un conocimiento técnico y saber concreto (implantan procesos presupuestarios, fijan metas para indicadores, promueven o eliminan iniciativas, vinculan planes estratégicos y gastos discrecionales). El director-lider es una figura visionaria y movilizante. Además, las capacidades de acción técnica de la dirección se articulan intrínsecamente sobre capacidades de decisión asentadas en cualidades subjetivas. Existe un doble proceso de justificación en la caracterización de los cuadros gerenciales, mientras las decisiones del director se justifican subjetivamente a través de cualidades personales, sus acciones se objetivan a través de la aplicación técnica de la herramienta de gestión.
- Los clientes son representados desde una perspectiva general y técnica. El foco se centra en la taxonomía de los clientes y en procesos de selección. Son sujetos receptores de las acciones de la dirección y no poseen capacidad de intervención.
- Presentados en términos de cadena de valor, proveedores y competidores son actores exógenos sin relevancia significativa en los textos.

---

<sup>83</sup> Esta postura podría rastrearse desde los postulados neoclásicos de Drucker.

<sup>84</sup> Esta postura corresponde al pensamiento de Porter en el libro Ventajas Competitivas de las Naciones (1990).

## 6. DISCUSIÓN

- El accionista se representa como un agente externo sin intervención en la gestión empresarial, el director responde ante los inversores mediante el aumento de la rentabilidad. La acción de la dirección sobre los accionistas es simplemente de comunicación y justificación del aumento de valor. A su vez, el consejo de administración es una figura de escasa referencia en los textos.
- El estado, en cualquiera de sus estamentos, no es un actor relevante en la LGE analizada. Se alude indirectamente a través de temas como medio ambiente, seguridad, salud y empleo, pero éstos son de tratamiento muy general. La autodeterminación de la empresa prevalece frente a la intervención estatal.
- La comunidad aparece como un actor con el cual la empresa interactúa sin mediación, donde el cuidado del medioambiente es la categoría ponderada. Su consideración es instrumental, se observa como variable para el logro de la rentabilidad.
- Las organizaciones de la sociedad civil se consideran como posibles aliadas en el marco del cumplimiento de la estrategia empresarial. Es decir, las acciones sociales o comunitarias procuran impulsarse por reglas de mercado (competencia y rentabilidad).
- Existe representación indiferencia de las organizaciones. Las empresas del sector privado, organismos del ámbito público y del tercer sector se representan de manera indistinta, todas poseen una estrategia que puede monitorizarse a través del CMI.
- No existe ninguna referencia a asociaciones de trabajadores, gremios o sindicatos.
- El empleado es representado como una figura que requiere nuevas competencias como mecanismo de adaptación al contexto imperante (gestión de la información, trabajo en equipos, mejora continua, delegación de poder), donde las competencias se relacionan más con cambios de comportamientos que con nuevas calificaciones formales (ser creativos e innovadores, centrarse en el cliente, comprender la misión, la estrategia y los valores, comunicar abiertamente). Sin embargo, en términos discursivo, en la gestión estratégica, el depositario del capital organizacional es la empresa y no los empleados. Además, la capacidad de acción y decisión del empleado es ambivalente, se produce a través de un continuo discursivo que va desde la autonomía hasta la obediencia. Por un lado, la representación del empleado-decisor intenta justificar nuevas formas de organización del trabajo, ahora más volátil y dependiente de



## 6. DISCUSIÓN

las competencias del individuo. Por el otro, la representación de un empleado-compresor procura justificar y promover la acción directiva sin cristalización de posibilidades de conflicto. A su vez, el concepto de empleado es un término móvil, puede asimilarse a la idea de socio o a la de cliente. De este modo, se configura una representación de un empleado-socio como participe activo de la gestión empresarial y de un empleado-cliente como integrante de una supuesta relación comercial.

- La interacción entre directivos y empleados se produce por alineamiento. Éste se alcanza mediante la capacidad de *comprensión* del empleado de las directrices gerenciales y por medio de la capacidad de *movilización* que los directivos ejercen sobre los trabajadores. A su vez, el alineamiento es objetivado en los procesos de desarrollo y aplicación de la herramienta.

Es importante observar la relación que los textos expresan de directivos y empleados. Si bien el director-líder extrae su autoridad de cualidades personales y no de posiciones estatutarias (Boltanski y Chiapello 2002:125), esta subjetivación del actor social no implica una subjetivación lineal de la LGE. Incluso cuando se hace referencia a los empleados, las capacidades emocionales no se imponen simplemente sobre las capacidades técnicas (intelectuales o físicas), la argumentación discursiva de la LGE es más compleja, sucede que las competencias blandas se utilizan como formas subjetivas de objetivación de la herramienta y es dentro de la herramienta donde existen competencias técnicas implícitas que no son totalmente manifiestas en la LGE pero que se encuentran latentes resaltando la dispersión de este tipo de literatura.

Más allá de sus formas de argumentación (experiencial, citas de autoridad, presentación de casos, apelación a la emocionalidad, etc.), la LGE se identifica porque propone herramientas de gestión como técnicas, es decir, establece una serie de procedimientos sistematizados para el cumplimiento de un resultado. De este modo, la administración no deja de lado la importancia de la racionalización técnica del trabajo, porque esta forma de racionalización es la que la mantendría en el ámbito de las ciencias, sucede que el proceso de racionalización posee mecanismos discursivos objetivos y subjetivos superpuestos e interactuantes.

Por otro lado, si se contrastan las conclusiones respecto a los textos de Kaplan y Norton aquí vertidas con las características generales de la LGE (punto 3.2) puede reconocerse correspondencias significativas: la preponderancia de autores de origen estadounidenses concentrados en el estudio de grandes empresas y corporaciones; su orientación casi-exclusiva a cuadros gerenciales; su anclaje por desujeción; las

## 6. DISCUSIÓN

argumentaciones sobre la base de casos empresariales exitosos y experiencias directivas (en los textos de CMI no se destacan relatos heroicos y anécdotas didácticas); la fuerte tonalidad pragmatista (principios para la acción), prescriptiva (dice lo que debe hacerse), perentoria (solo eso es lo que debe hacerse) y relativamente axiomatizante (es evidente, por ello no se demuestra); la postura ahistórica con un discurso exaltador de la novedad; la búsqueda de universalización de postulados y generalización de aplicación de la herramienta y la de legitimación del discurso en un doble plano, técnico y moral.

Sin embargo, también puede reconocer elementos generales de la LGE que no caracterizan específicamente a los textos de CMI. Las identificaciones de estos matices no apartan a los textos de Kaplan y Norton de la LGE, pero abren el debate sobre las formas de configuración de la bibliografía en administración desde fines de la década del setenta, destacado la ambigüedad de este tipo de discurso desde una perspectiva más compleja.

Así, la constitución de los libros analizados se produce en el ámbito académico (Universidad de Harvard) y no en ámbitos de mercado, aunque corresponde relacionar las publicaciones con trabajos de consultoría.

Además, si los gurúes del *management* provienen ponderadamente de actividades de consultoría y gerenciales y, se caracterizan por basar sus recomendaciones exclusivamente en experiencias empíricas, predecir mediante el sentido común el futuro de la economía y utilizar un discurso marcadamente próximo, persuasivo y arengador, parecería que, a los autores, aun detentando algunas de estas descripciones, no corresponde incluirlos dentro de la categoría de gurúes. Sus credenciales académicas y la utilización dispar de argumentos basados en el pensamiento de administración imposibilitarían este posicionamiento. No obstante, en el ámbito de la administración, el término es de amplia utilización para referirse indistintamente a autores de gestión de reconocimiento masivo.

A su vez, si bien los textos de Kaplan y Norton no versan sobre metodologías de investigación ni sobre enclaves epistemológicos, más allá de las críticas posibles, se encuentran asentados sobre postulados teóricos de amplia aceptación en el ámbito de la disciplina, las referencias a Porter, a algunos autores de la corriente humanista y cierto debate sobre estructuras empresarias destacan el tono pendular de esta literatura.

Por último, también es debatible la consideración del CMI como una moda de gestión, si bien ya no posee la capacidad de homogenización del discurso de gestión estratégica de la década del noventa, tampoco sus aportes pueden considerarse como una

## 6. DISCUSIÓN

tendencia pasajera caracterizada por su declive y abandono. El *Balanced Scorecard* es actualmente una herramienta estandarizada para la construcción de indicadores estratégicos. Empresas dedicadas al desarrollo de soluciones tecnológicas de escala mundial recomienda la construcción de sistemas de indicadores sobre la base de sus postulados y, además, la herramienta ha adquirido cierta estabilidad referencial, textos reconocidos de Administración han incorporado apartados o capítulos aludiendo al CMI y a sus autores.

De este modo, se procuró describir y analizar las características generales y específicas de la LGE como genero discursivo particular de la administración a partir de la década del ochenta. Para comprender esta situación fue necesario reconocer ciertos procesos históricos que la definen: la diferenciación del trabajo manual e intelectual y la separación de la propiedad de la empresa respecto a sus gestores (*managers*), la gran empresa trasnacional como articuladora de la economía internacional capitalista y las diferentes corrientes del *management* que la posiciona como disciplina académica. Es este devenir histórico, el que permite reconocer la vigencia de elementos estructurantes de su argumentación: la organización del trabajo como proceso de racionalización (Taylor), la administración como disciplina científica, la gestión a través de principios (Fayol), la justificación de la administración con fines morales (Mayo), el trabajo como procesos psicológicos y sociológicos (perspectiva humanística), consideración de la corporación empresarial como institución central de la sociedad moderna (Drucker) o la integración entre estructura (neoclásicos), estrategia y cultura. Estas grandes líneas temáticas se sostienen con diversos enfoques y matices en la LGE; aunque ésta, habitualmente, excluye la perspectiva histórica como forma de argumentación.

Estas características, estos contrastes y matices, permiten comprender que el libro o la obra de un autor no es una unidad en sí misma, es una unidad variable y relativa, se constituye a partir de un campo complejo del discurso (Foucault, 1969). Siguiendo a Foucault, la unidad del discurso incluye el juego de reglas que definen las transformaciones del objeto, su dispersión, sus continuidades y rupturas. Una unidad discursiva no es una unidad de enunciados, sino los lazos de inclusión y exclusión de esos enunciados, la coexistencia de los mismos.

En este marco, las características de la LGE permiten vislumbrar formaciones discursivas en el campo de la administración como condiciones de existencia de discursos determinados. Estas descripciones no se circunscriben a la cientificidad o no cientificidad del discurso, la formación del discurso es histórica e implican un haz complejo de relaciones, donde la historia de la disciplina se puede entender como un

## 6. DISCUSIÓN

conjunto de reglas para activar enunciados recurrentes, instituidos como esquemas relativamente estables.

En síntesis, en este trabajo, el análisis de las características de la LGE procuró aportar a la comprensión de los discursos en administración en el marco de su formación discursiva, es decir, como forma de estructuración de su contexto de producción. Concomitantemente, el análisis de las representaciones buscó cristalizar relaciones entre actores sociales como estructurantes de comportamientos y prácticas (Abric, 2001). Es decir, se buscó aportar al entendimiento del orden del discurso en la disciplina como práctica social regulada. Todo, en un marco de movilidad iniciado a partir de la década del setenta.

De este modo, la literatura en administración es relevante porque permite describir un sistema de representaciones de la realidad organizacional como productoras de sentidos de la realidad económica y social. Esta literatura no es meramente técnica (aunque el CMI se proponga como un instrumento objetivado), y tampoco específicamente científica, sus justificaciones exceden la búsqueda de la rentabilidad, la eficiencia y la productividad, pero tampoco se proponen la verdad como norte de investigación, o por lo menos, la verdad se encuentra perimetrada por el pragmatismo y la utilidad (Le Mouël, 1992). En esta tensión ambigua residen sus procesos relativamente exitosos de justificación y legitimación.

Así, la empresa se constituye en una organización central de la sociedad, se consolida como un centro generador de identidad y es mediatizadora de las relaciones sociales (De Gaulejac y Aubert, 1993; Boltanski y Chiapello, 2002); el trabajo, sus formas de organización y las pautas de comportamiento que implican son una variable determinante de las trayectorias sociales de las personas. Específicamente, las estrategias organizacionales enmarcadas textualmente permiten construir un conjunto de representaciones que establecen regularidades provisionales en los modos de significación de la *realidad*, permiten visibilizar una estructura organizada de sentido de la totalidad de la experiencia empresarial.

En este sentido, se reconoce la importancia de la crítica (Butler, 2008); no como juicio, si no como práctica, como interrogación de las formas y los límites del saber y el hacer dentro del campo administrativo, dentro de una disciplina que organiza relaciones laborales, productivas y comerciales que son en esencia relaciones sociales, donde los discursos aglutinantes y ordenadores ya no cumplirían admisiblemente esa función.

## 6. DISCUSIÓN

### 6.2 Debates y perspectivas futuras

Los discursos de administración de la LGE se posicionan en un doble anclaje, por un lado, utilizan aseveraciones tendientes a la caracterización general de los discursos científicos y; por otro lado, se sustentan en proposiciones inspiradas en los discursos prosaicos de gestión. En este sentido, un análisis tecnocrático de sus postulados permitiría diferenciar “lo científico” de “lo profano” y de esta manera rescatar de este tipo de literatura elementos de calibre académico desestimado aquellos más plebeyos.

Si bien esta orientación en el análisis del discurso de gestión puede ser considerada, tiene en su ápice los efectos distorsivos de una actitud cartesiana. El discurso sólo se constituye como tal en el texto –en este caso escrito– como unidad específica de análisis. La escisión entre postulados académicos y vulgares impulsa el riesgo de borrar la ambigüedad de los enunciados y de este modo una característica sustantiva de la LGE. Permitiría la alquimia de cribar estrategias discursivas ambivalentes que adquieren sentido solo a través del refuerzo mutuo. En otras palabras, el discurso sustentado en postulados científicos y principios populares es otro discurso, ¿un nuevo discurso?, irreductible en su comprensión como práctica social.

La Administración es una disciplina que ha adquirido durante el siglo XX un rango académico estable, sin embargo, el debate sobre su altura científica es traído una y otra vez a la palestra, ya sea como estrategia de justificación y racionalización de sus postulados o como forma de denostar sus aportes al estudio de las organizaciones. En esta línea, sus fallas metodológicas, epistemológicas, su imbricación capitalista o sus aseveraciones ideológicas son críticas más exógenas que internas pero que continuamente permean el pensamiento en administración. Descartar esta literatura sería vaciar de contenidos a la disciplina desde fines de la década del setenta; y más allá del esfuerzo quimérico, implicaría desconocer lo que la administración es a partir de sus construcciones históricas, con todos sus debates y potencialidades.

Este trabajo se inició a partir de dos grandes inquietudes, que claramente exceden los objetivos formales de esta investigación, el carácter científico de la disciplina y la profunda distancia entre la teoría administrativa (general y estadounidense) y las prácticas de gestión localizables. Ambas incógnitas, incluso, pueden considerarse cómo significativos y soterrados problemas áulicos, problemas que no deberían platearse estrictamente técnicos o endógenos, sino que requerirían una profunda mirada desde una perspectiva social.

## 6. DISCUSIÓN

A la luz de la LGE, la administración no es *episteme* pero tampoco es *doxa*, la LGE procura constantemente borrar límites y trasvasar fronteras. Su objeto como práctica discursiva es la persuasión y su finalidad empresarial es la rentabilidad. A fines de la década del setenta, existe una ruptura cuando surgen las llamadas modas de gestión y los gurúes del *management*. A partir de este periodo, puede reconocerse un deterioro teórico y epistemológico de la disciplina, pero es debatible que este proceso se iniciara en esta época, los postulados de Simon (1947), Bendix (1966) o Kliksberg (1973) apoyan esta postura y el análisis histórico reconoce que la forma del discurso en administración habitualmente propicia el debate sobre su demarcación desde sus inicios formales.

Con este razonamiento, esta literatura que no es ciencia, pero “se le parece lo suficiente”, es fácilmente intercambiable entre consultoría, conferencias y claustros. Sin embargo, a partir del recorrido de este texto el foco es redireccionado. En el periodo histórico aquí esbozado, lo relevante es el estudio de las formas a partir de las cuales se ha estructurado el pensamiento en administración y no la búsqueda de las marcas de su cientificidad. Luego de la década del 70, lo relevante es analizar aquello que la administración instituye en el marco social más allá de su posición en el escenario científico. Esto no quiere decir que sus criterios de validez y confiabilidad no deben ser tratados, simplemente supone alertar sobre los riesgos de una literatura ambivalente que no resuelve su objeto solo en los discursos científicos de las ciencias económicas.

Desde otra perspectiva, es importante observar que luego de la década del ochenta, no existe entre los autores concesos respecto a la definición de una corriente o escuela de pensamiento que permita aglutinar descriptivamente los últimos 30 años de la administración, este es el periodo de advenimiento de la LGE, las nuevas orientaciones luego de la teoría situacional versan sobre técnicas o enfoques de gestión variados que dificultad su integración bajo una temática central. Es la era de las técnicas diversas o de las modas de gestión, donde la argumentación de la incertidumbre y el ascenso del gerencialismo se articulan como mecanismo regulador de la vida social. En este periodo, el relativismo y la contingencia se sostienen, pero más desanclados de sus basamentos teóricos. Aquí, la inquietud refiere a si nos encontramos dentro de la corriente situacional, ahora extremada, o si la era de información y la LGE, con todas sus características, promovieron una nueva etapa del pensamiento en administración donde el foco está en la heterodoxia de la técnica más que en basamento teóricos diferenciales, es decir, donde la variabilidad situacional es suplantada por la variación de las técnicas de gestión como ejes de debate.

## 6. DISCUSIÓN

La Administración, como disciplina codificada, construye internamente sus discursos sobre la base de diversos emergentes de la sociedad, donde normalmente se ponderan los económicos. En este sentido, los discursos económicos son estructurantes del pensamiento en administración, el discurso administrativo como práctica social es un proceso de racionalización de ciertas condiciones de la economía; se articula, legitima y justifica a través de la interpretación de situaciones de mercado. En otras palabras, la aprehensión de variables macroeconómicas y mesoeconómicas adquieren capacidad de ejecución en las ideas de gestión. En el núcleo del discurso de administración las condiciones de mercado establecen el alcance y contorno de las herramientas de gestión. De este modo un análisis de los discursos que caracterizan económicamente a los mercados podrían observarse como performativos de los discursos del *management*.

Sin embargo, en el marco de la estructuración, existen posibilidades de construcción (amplias o restringidas) que son potestad exclusiva de la disciplina. La administración diseña y desarrolla teorías, modelos y técnicas de gestión de acuerdo a sus propias condiciones intrínsecas, en este sentido es autónoma, posee capacidad de decisión y acción en el ámbito de un discurso de lo posible.

Esta forma de pensar los discursos del *management* no está exenta de dificultades, se pueden obviar otros estructurantes como, por ejemplo; condiciones políticas: ¿son las mismas las ideas de gestión que emergen de sociedades con diferentes formas de gobiernos?, ¿cómo impacta el poder del Estado y los sindicatos en el desarrollo y aplicación de diversas herramientas de gestión?, ¿cómo se articula la idea de democracia en las diferentes corrientes del pensamiento administrativo?, ¿cómo se plantea y resuelve el conflicto según estas distintas corrientes?; estructurantes tecnológicos (del advenimiento del telar hasta la computadora personal) o incluso culturales (fordismo versus toyotismo). En este sentido, los discursos de la administración se justifican mediante el logro y sustentabilidad de la productividad, la eficiencia o la rentabilidad, una justificación técnica que enmascara posicionamientos de moralidad, pero que, además, no son su basamento exclusivo.

Para finalizar, en esta investigación se analizaron las representaciones sociales de productos culturales específicos, la LGE que procura la operacionalización de estrategias empresariales. Aquí, lo representacional es constitutivo de la realidad textual, no es mero representacionismo, sino que tiene carácter formativo de los objetos sobre los cuales se escribe. Sin embargo, la relación entre representación y práctica no se constituye de manera determinística, ciertas prácticas pueden no estar representadas discursivamente y algunas representaciones pueden observarse sólo en las prácticas. Así como el discurso no es meramente un acto representacional tampoco

## **6. DISCUSIÓN**

las representaciones sociales se agotan en el mismo. De acuerdo a estas consideraciones, se podría pensar el andamiaje de la realidad empresarial desde otras perspectivas, por ejemplo, desde la recontextualización representacional que los lectores hacen de los textos de gestión, o incluso, en un sentido inverso, desde la acción empresarial y el impacto que ejerce sobre la LGE.



## BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- Abric, J.C. (2001). *Prácticas sociales y representaciones*. México. Coyoacán.
- Ader, J.J. (comp.) (1992). *Organizaciones*. Buenos Aires. Paidós.
- Adler, P; Forbes, L y Willmott (2007). "Critical Management Studies". En: *A Journal of the Academy of Management*, 1(1): 119-179. Consultado en octubre 2012. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/078559808#tabModule>.
- Aktouf, O. (2001). "Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?" En: *O&S – Revista de Organizações & Sociedade* 8(21): 13-33. Consultado en julio 2005. Disponible en: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=61.pdf>.
- Aktouf, O. (2002). "Governança e pensamento estratégico: Uma crítica a Michel Porter". En: *RAE – Revista de Administração de Empresas*. 42(3): 43-53. Consulta em julio 2005. Disponible en: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S003475902002000300005](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475902002000300005)
- Aktouf, O. (2005). "The false expectations of Michel Porter`s strategic management framework". En: *Revista Gestão e Planejamento*. 6(11): 75-74. Consultado en marzo 2005. Disponible en: <http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/199/207>.
- Aktouf, O. (2004). *Pos-globalização, Administração e Racionalidade Econômica*. São Paulo. Atlas.
- Aktouf, O. y Suárez, T. (2012). *Administración. Tradición, revisión y renovación*. México. Pearson.
- Alonso, L. E., & Rodríguez, C. J. F. (2006). "El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica". En: *Política y sociedad*. 43(2): 127-151. Consultado en marzo 2015. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/23704>.
- Araya, S. (2002). *Las representaciones sociales: ejes teóricos para su discusión*. México. FLACSO. Consultado en septiembre 2015. Disponible en: <http://www.flacso.or.cr/index.php/publicaciones-jb-br-jb-i-labor-editorial-jb-i/cuadernos/336-cuaderno-no-127>.
- Austin, J. (1988). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona. Paidós.
- Bajtín M. M. (1989). "Las formas de tiempo y del cronotopo en la novela. Ensayos de poética histórica". (p.237 a 409). En: *Teoría y estética de la novela*. Madrid, Taurus.
- Bajtín, M. M. (1982) [1999]. *Estética de la Creación Verbal*. México. Siglo Veintiuno.
- Barley S.R. y Kunda G. (1996). "Plan de dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo". *Revista Innovar Journal*. 6: 80-106. Consultado en octubre 2015. Disponible en: [revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19136](http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19136).
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y Autoridad en la Industria*. Buenos Aires. EUDEBA.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El Nuevo Espíritu del Capitalismo*. Madrid. Akal.
- Bourdieu P., Chamboredon, J.C. y Passeron, J.C. (2008). *El Oficio del Sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. Buenos Aires. Siglo Veintiuno.
- Bourdieu, P. (2001). *¿Qué significa hablar?* Madrid. Akal.
- Bourdieu, P. (2002a). *Las Estructuras Sociales de la Economía*. Buenos Aires. Manantial.
- Bourdieu, P. (2002b). *Sociología y Cultura*. México. Grijalbo.
- Bunge, M. (1999). *Las Ciencias Sociales en Discusión*. Buenos Aires. Sudamericana.
- Bunge, M. (2004). *Mitos, Hechos y Razones*. Buenos Aires. Sudamericana.
- Butler, J. (2008). "¿Qué es la crítica? Un ensayo sobre la virtud de Foucault". En: Buden, B., Butler, J., de Nicola, A., Holmes, B., Lazzarato, M., Sánchez Cedillo, R., y Von Osten, M. (2008) *Producción cultural y prácticas instituyentes. Líneas de ruptura en la crítica institucional*. Madrid. Traficantes de Sueños.

## BIBLIOGRAFÍA

- Buyatti O.; Stair, R. y Reynolds, G. (1999). *Sistemas de Información. Enfoque Administrativo*. México. Thomson,
- Charry Joya, C. A. (2006). “¿Nuevos o viejos debates? las representaciones sociales y el desarrollo moderno de las ciencias sociales”. En: *Revista de Estudios Sociales* n° 25:81-94. Consultado en: agosto 2015. Disponible en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/283/index>.
- Chiapello, E., & Fairclough, N. (2002). “Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism”. En: *Discourse & society*, 13(2), 185-208. Consultado en marzo de 2016. Disponible en: <http://das.sagepub.com/content/13/2/185.abstract>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teórica General de la Administración*. México. Mc Graw-Hill.
- Clark, T., y Greatbatch, D. (2004). “Management fashion as image-spectacle the production of best-selling management books”. En: *Management Communication Quarterly*, 17(3), 396-424.
- Covey, S. R. (1997). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires. Paidós.
- David, C., & Suárez, C. (2007). “Ciclos económicos y retórica administrativa. Dualidad ideológica en Colombia”. En: *AD-minister*, (10), 62-77. Consultado en agosto 2014. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/597>
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Colombia. Mc. Graw Hills
- De Faria, J. (organiz.) (2007). *Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais*. São Paulo. Atlas.
- De Gaulejac, V. y Aubert, N. (1993). *El costo de la excelencia*. Barcelona. Paidós.
- De Pádua Carrieri, A.; Silva Saravia L.; Duarte Pimentel T. y Gobira de Souza-Ricardo, P. (org.). (2009). *Análise do Discurso em Estudos Organizacionais*. Curitiba. Juruá.
- Eco, U. (1987). *Lector in fabula*. Barcelona. Lumen.
- Fairclough, N. (2000). “Representaciones del cambio en el discurso neoliberal”. En: *Cuadernos de relaciones laborales*, 16, 13-35. Consultado en marzo 2016. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0000120013A>.
- Fairclough, N. (2001). *Discurso y Mudança Social*. Brasil. Universidade de Brasília.
- Fernández Rodríguez, C.J. (2007). *El Discurso del Management: Tiempo y Narración*. Madrid. CIS.
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). “La Teoría del Stakeholder de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. En: *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*. 6(6): 130-143. Consultado en mayo 2016. Disponible en: [adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria\\_stakeholder.pdf](http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf).
- Foucault, M. (1969) [2011]. *La Arqueología del Saber*. Buenos Aires. Siglo Veintiuno.
- Foucault, M. (1970) [1992]. *El Orden del Discurso*. Buenos Aires. Tusquets.
- Fournier, V. y Grey, C. (2000). “At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies”. En: *Human Relations*, 53(1): 7-32. Consultado en octubre 2012. Disponible en: <http://hum.sagepub.com/content/53/1/7.abstract>.
- Franco J. y Mendonça A. (2008). “El contexto y las escuelas de administración”. En: Vicente, M. y Ayala J. (coord.). *Principios fundamentales para la Administración de Organizaciones* (pág. 49-114). Buenos Aires. Prentice Hall - Pearson Educación.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston. Pitman.
- Gantman E.R. (2009). “Reflexiones sobre la evolución de las ideologías gerenciales desde el S. XIX hasta el presente”. En: *Energeia*, 5(1): 96-155. Consultado en octubre 2015. Disponible en: [http://www.ub.edu.ar/centros\\_de\\_estudio/CENFEM/Reflexiones\\_sobre\\_la\\_evolucion\\_Gantman.pdf](http://www.ub.edu.ar/centros_de_estudio/CENFEM/Reflexiones_sobre_la_evolucion_Gantman.pdf)

## BIBLIOGRAFÍA

- García L. y Lugo W. (2013). "Diseño e implementación de sistemas de información gerencial: la contabilidad de gestión como criterio de restricción". Anales de: *XXXIV Jornadas universitarias de contabilidad y IV Jornadas Internacionales de contabilidad*. Santa Fe. FCE-UNL.
- García L., Lugo W., Galateo S. (2012). "Análisis crítico de aspectos discursivos y metodológicos en textos de gestión empresarial". En: *Costos y Gestión*. XXII (86): 17-36. Consultado en agosto 2015. Disponible en: <http://www.iapuco.org.ar/revista/22-revista/76-revista-costos-y-gestion-86>.
- Genette, G. (1997). "La literatura a la segunda potencia". En Navarro D. (Ed.) *Intertextualité*. (p. 53-62). La Habana. UNEAC.
- George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México. Pearson.
- George, C.S. (1972). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México. Prentice-Hall.
- Ghío, E. y Fernández, M.D., (2008). *Lingüística Sistemática Funcional*. Santa Fe. Ediciones UNL.
- Gunter, E.G. (2002) "Las Representaciones Sociales". Síntesis. *Material de Cátedra*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. Consultado en: febrero 2013. Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraras/BD/egg%20las%20representaciones.pdf>.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona. Ariel.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá. Norma.
- Hermida, J. (1979). *Ciencia de la administración*. Buenos Aires. Ediciones Contabilidad Moderna.
- Hermida, J. (1992). *Administración y estrategia*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Herrscher, E. G. (2002). *Contabilidad y Gestión*. Buenos Aires. Macchi.
- Horngren, C.T.; Datar, S.M; Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. México. Pearson.
- Huczynski, A. (2011). "Portrayals of management fashions in contemporary management and organisational behaviour textbooks". En: *The international journal of management education*, 9(3), 61-75.
- IESE, 2009. "La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman". En: *Newsletter N° 5 – Otro punto de vista*. IESE Business School. Universidad de Navarra. Consultado en mayo 2016. Disponible en: <http://www.iese.edu/es/>.
- Iñiguez, L. (coord.) (2004). *Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais*. Brasil. Vozes Ltda.
- Jodelet, D. (1984). "La representación social: fenómenos, concepto y teoría". En Moscovici S. (comp.). *Psicología Social II* (p. 469-493). Barcelona. Paidós.
- Jodelet, D. (2011). "Aportes del enfoque de las representaciones sociales al campo de la educación. *Espacios en blanco*". En: *Serie indagaciones*, 21(1), 133-154. Consultado en agosto 2015. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-94852011000100006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-94852011000100006).
- Johnson Spencer, M. D. (2000). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Barcelona. Urano.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70 (1), 71-79. Consultado en marzo 2015. Disponible en: [www.alnap.org/pool/files/balanced-scorecard.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/balanced-scorecard.pdf)
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona. Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997), [2002]. *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona. Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona. Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona. Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España. Deusto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kliksberg, B. (1971). *El pensamiento organizativo. Del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Buenos Aires. Depalma.
- Kliksberg, B. (1973). *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico*. Buenos Aires. Paidós.
- Kliksberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires. Tesis Grupo Editorial Norma.
- Kliksberg, B. (comp.). (1979). *Cuestionando en administración*. Buenos Aires. Paidós.
- Kriegel, R. J. y Patler L. (2010) *Padre rico Padre pobre*. Buenos Aires. Punto de Lectura.
- Kristeva J. (1981). *Semiótica I*. Madrid. Fundamentos.
- Kristeva J. (1981b) [1997]. "Bajtín, la palabra, el dialogo y la novela". En Navarro D. (Ed.) *Intertextualité*. (p.1-24). La Habana. UNEAC.
- Larocca, H. (1998). *Que es Administración*. Buenos Aires. Macchi.
- Lash, S. (2005). *Crítica de la Información*. Buenos Aires. Amorrortu.
- Le Moigne, J.L. (1997). "La `incoherencia epistemológica' de las ciencias de la gestión". En: *Cuadernos de Economía*, 16(26): 163-185. Consultado en junio 2012. Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/viewFile/12720/20603>.
- Le Mouël, J. (1992). *Crítica de la eficacia*. Paidós
- López Viñegla A. (2002). "El balanced scorecard y el cuadro de mando como herramientas complementarias". En: *Gestión*, 22(10): 5-11. Consultado en marzo 2014. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2107177>.
- López, F. (2012). "Educación en administración y modas administrativas en Colombia". En: *Revista Universidad EAFIT*, 34(109), 59-88. Consultado en marzo 2016. Disponible en: [publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/.../1023::pdf](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/.../1023::pdf).
- Lugo, W. A. (2005). *El Cuadro de Mando Integral. Alternativas de construcción y Aplicabilidad en las Organizaciones*. Dirigida por García, L. Beca de Iniciación a la Investigación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Litoral. Material inédito.
- Maingueneau, D. (1999). *Términos Claves Del Análisis del Discurso*. Buenos Aires. Nueva Edición.
- Mariño, A. (2009). "La desestructuración en la teoría de la administración. El caso de las modas administrativas". En: *Anales deXIV Congreso Internacional en Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México* (Vol. 7, No. 8). Consultado en marzo 2016. Disponible en: [https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015\\_desestructuracion\\_teoría\\_administracion\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_desestructuracion_teoría_administracion_001.pdf).
- Massón, J., y Truñó, J. (2006). "La Cuarta generación balanced scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica". En: *Universidad Autónoma de Barcelona*. Consultado en mayo 2016. Disponible en: <http://docplayer.es/1064218-Universitat-autonoma-de-barcelona.html>
- Miller, D., Hartwick, J., y Le Breton-Miller, I. (2004). "How to detect a management fad—and distinguish it from a classic". En: *Business Horizons*, 47(4), 7-16. Consultado en marzo 2016. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304000436>.
- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning". En: *Harvard Business Review*, enero-febrero 1994: 107-114. Consultado en agosto 2012. Disponible en: [http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning\\_72538.pdf](http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning_72538.pdf).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.; Lampel J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Mitchell, R. K., Bradley R. Agle y Donna J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts". En: *Academy of Management Review*. 22 (4): 853-886.

## BIBLIOGRAFÍA

- Mora, M. (2002). "La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici". En *Atenea Digital*, (2), 2: 1-25. Consultado en agosto 2014. Disponible en: <http://blog.uca.edu.ni/emartinez/files/2011/07/55-55-1-PB.pdf>
- Motta, F. C. P. y Vasconcelos, I. F. (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson.
- Nietzsche, F. (2006). *Segunda consideración intempestiva*. Buenos Aires. Libros del zorzal.
- Olve N.G., Ray J., Wetter M. (2000). *Implementando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Gestión 2000.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *En busca de la Excelencia*. Buenos Aires. Atlántida.
- Porter, M. (1980) [1984]. *Estrategia competitiva*. CECSA. México.
- Porter, M. (1985) [2000]. *Ventaja competitiva*. Grupo Patria Cultura. México.
- Porter M. (1990). *Ventajas competitivas de las naciones*. Vergara. Buenos Aires.
- Potter, J. (1998). *La representación de la realidad*. Barcelona. Paidós.
- Ramírez, L. (2004). "Hacia un análisis crítico de la Gestión: Critical Management Studies". En: *Revista Chilena de Administración Pública*, 3(4): 7-25. Consultado en mayo 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2255079>.
- Rodríguez Yunta, L. (2014). Indicadores bibliométricos sobre revistas: más allá de los índices de citas. En: *Anales XI Seminario Hispano-Mexicano de Investigación en Bibliotecología y Documentación: La información y sus contextos en el cambio social*. Ciudad de México. Consultado en junio 2017. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/23165/>
- Roitter, M. (2004) "El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil". En: Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización* (p. 17-32). Caracas. FACES, Universidad Central de Venezuela.
- Ruiz Ruiz, J. (2009). "Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas". En: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), art. 26. Consultado en: noviembre 2012. Disponible en: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902263>.
- Sá, C. (1998). *A construção do objeto de pesquisa em representações sociais*. Rio de Janeiro. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Saavedra Mayorga, J.J. (2009). "Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los *Critical Management Studies* o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales". En: *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 7(2): 45-60. Consultado en mayo 2012. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052009000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052009000200004&script=sci_arttext).
- Senge, P. (1993). *Quinta disciplina*. Barcelona. Granica.
- Sheldon, O. (1923), [1985]. *La Filosofía del Management*. Buenos Aires: Hispamerica.
- Simon, H. (1947) [1992]. *El Comportamiento Administrativo*. España. Aguilar.
- Stoner J., Freeman R., y Gilbert D. (1996). *Administración*. México. Pearson.
- Tragtenberg, M. (1974) [2005]. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo. UNESP.
- Tragtenberg, M. (1980) [2005]. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo. UNESP.
- Tugores Ques, J. (2005). *Economía Internacional*. Barcelona. Mc Graw-Hill.
- van Dijk, T. (1999). *Ideología. Una Aproximación Multidisciplinaria*. España. Gedisa.
- van Dijk, T.A. (comp.) (2008). *El Discurso como Interacción Social*. Barcelona. Gedisa.
- van Dijk, T. (2001). "El análisis crítico del discurso y el pensamiento social". En: *Atenea Digital*, 1: 18-24. Consultado en agosto 2014. Disponible en: <http://blues.uab.es/athenea/num1/vandijk.pdf>
- Van Leeuwen T. (2008). *Discourse and Practice*. New York. Oxford University Press.
- Volpentesta, J. (2004). *Sistemas Administrativos y Sistemas de Información*. Buenos Aires.

## BIBLIOGRAFÍA

Wodak R. y Meyer M. (comp.) (2003). *Métodos de Análisis Crítico del Discurso*. Barcelona. Gedisa.

Wood Jr, T., & Paula, A. (2002). "Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil". *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 26, 2002. Consultado en noviembre 2015. Disponible en: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2958/P00219\\_1.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2958/P00219_1.pdf?sequence=1).

Yardin, A. (2009). *El Análisis Marginal*. Buenos Aires. IAPUCO.

## ANEXOS

**ANEXO N° 1:**  
**Citas del libro *Cuadro de mando integral* (1997)**

| N° | Citas   | AC | C | EH | R | O      | A    |
|----|---|----|---|----|---|--------|------|
|    | <b>Prólogo</b>  |    |   |    |   |        |      |
| 1  | 1. Kaplan, Robert S. "Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research" en <i>The American Accounting Review</i> , vol. LVIII, N°4, octubre 1983, pp. 686-705. Una versión en español ha sido publicada en Carmona, S. (ed.) (1993): "Cambio tecnológico y contabilidad de gestión". ICAC, Madrid. | X  |   |    |   | EE.UU. | 1993 |
| 2  | Kaplan, Robert S. "The Evolution of Management Accounting" en <i>The American Accounting Review</i> , vol. LIX, N°3, julio 1984, pp. 390-448 Un versión en español ha sido publicada en Carmona, S. (ed.) (1993): "Cambio tecnológico y contabilidad de gestión". ICAC, Madrid.   | X  |   |    |   | EE.UU. | 1993 |
| 3  | 2. Kaplan, Robert S. (1994) "The role for empirical research in management accounting." <i>Working Paper 9-785-001</i> . Harvard Business Review School. Cambridge, Mass.   | X  |   | X  |   | EE.UU. | 1994 |
| 4  | 3. Johnson, H.T. y Kaplan R.S. (1987) <i>Relevance lost: the rise and fall of management accounting</i> . Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. Existe una versión española publicada por la editorial plaza & Janés en 1988.   | X  |   | X  |   | EE.UU. | 1987 |
| 5  | 4. Cooper, R. y Kaplan R.S. (1991) "The design of cost management systems". Prentice Hall, Englewood Cliffs.  | X  |   |    |   | EE.UU. | 1991 |
| 6  | Anteriormente había publicado en Harvard Business Review su conocido artículo: "One cost system isn't enough", <i>Harvard Business Review</i> . Enero-febrero 1988, pp. 61-66. Existe una versión en español <i>Harvard-Deusto Business Review</i> . Tercer trimestre 1988, pp. 25-32.  | X  |   | X  |   | EE.UU. | 1988 |
| 7  | 5. Kaplan, R.S. y Norton D.S. (1992): "The balanced scorecard-measures that drive performance", <i>Harvard Business Review</i> , enero-febrero.   | X  |   | X  |   | EE.UU. | 1992 |
| 8  | Kaplan, R.S. y Norton D.S. (1993): "Putting the balanced scorecard to work", <i>Harvard Business Review</i> , septiembre-octubre.   | X  |   | X  |   | EE.UU. | 1993 |
| 9  | Kaplan, R.S. y Norton D.S. (1996): "Using the balanced scorecard as a strategic management system", <i>Harvard Business Review</i> , enero-febrero.   | X  |   | X  |   | EE.UU. | 1996 |
|    | <b>Prefacio</b>   |    |   |    |   |        |      |
|    | 1. Las empresas incluían...   |    |   |    |   |        |      |
| 10 | 2. R.S. Kaplan, «Analog Devices: The Half-Life Metric, » Harvard Business School Case #9-190-061, 1990.   | X  |   | X  |   | EE.UU. | 1990 |
|    | <b>Capítulo 1</b>   |    |   |    |   |        |      |

**ANEXOS**

|                   |  |   |      |   |   |        |      |
|-------------------|--|---|------|---|---|--------|------|
| 11                | 1. A.D. Chandler, Jr., <i>Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism</i> (Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1990).  |   | A.C. | X |   | EE.UU. | 1990 |
| 12                | 2. Ver A.D. Chandler, J., <i>The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business</i> (Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1997) y  |   | A.C. | X |   | EE.UU. | 1997 |
| 13                | T.H. Johnson y R.S Kaplan, <i>Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1987).  | X |      | X | X | EE.UU. | 1987 |
| 14                | 3. H. Itami, <i>Mobilizing Invisible Assets</i> (Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1987).   |   |      | X |   | EE.UU. | 1987 |
| 15                | 4. J. Champy y M. Hammer, <i>Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution</i> (New York: Harper Business, 1993).   |   | J.C. |   |   | EE.UU. | 1993 |
| 16                | 5. Ver R. Cooper y R.S. Kaplan, «Measure Costs Right: Make The Right Decisions» <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre 1988): 96-103.  | X |      | X |   | EE.UU. | 1988 |
| 17                | 6. J. L. Bower y C.M. Christensen, «Disruptive Technologies: Catching the Wave, » <i>Harvard Business Review</i> (Enero-Febrero 1995): 43-53.  |   |      | X |   | EE.UU. | 1995 |
| 18                | 7. R.S Kaplan y A. Sweeney, «Romero Engine Plant», 9-194-032 (Boston: Harvard Business School, 1.994).   | X |      | X |   | EE.UU. | 1994 |
| 19                | 8. R.K Elliott, «The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting, » <i>Accounting Horizons</i> (Junio de 1992): 61-85.   |   |      |   |   | EE.UU. | 1992 |
| 20                | 9. R. Simons, <i>Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal</i> (Boston: Harvard Business School, 1.995), 20.   |   |      | X |   | EE.UU. | 1995 |
| 21                | 10. Para un amplio comentario de la formación de un solo o doble bucle en los procesos de gestión, ver Chris Argyris y Donald A. Schön, <i>Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice</i> (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996); y |   | C.A. |   |   | EE.UU. | 1996 |
| 22                | «Teaching Smart People How to Learn», <i>Harvard Business Review</i> (Mayo-Junio 1.991): 99-109.   |   |      | X |   | EE.UU. | 1991 |
| <b>Capítulo 2</b> |  |   |      |   |   |        |      |
| 23                | 1. A.D Chandeler, <i>The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business</i> (Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1977), y   |   |      | X | X | EE.UU. | 1977 |
| 24                | H.T. Johnson y R.S. Kaplan, «Nineteenth-Century Cost Management Systems, » Cap.2 de <i>Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1987).   | X |      | X | X | EE.UU. | 1987 |
| 25                | 2. Johnson y Kaplan, «Controlling the Vertically Integrated Firm: The Du Pont Powder Company to 1914, » Cap. 4, y  | X |      | X | X | EE.UU. | 1987 |
| 26                | «Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s» Cap. 5. de <i>Relevance Lost</i> . (NA: del libro: " <i>Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting</i> ")  | X |      | X | X | EE.UU. | 1987 |
|                   | 3. Algunas de estas críticas aparecen en el apéndice a este capítulo.  |   |      |   |   |        |      |



**ANEXOS**

|    |   |  |     |   |   |        |      |
|----|---|--|-----|---|---|--------|------|
| 27 | 4. «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady, » <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre 1993): 143-147.  |  |     | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 28 | 5. Esta relación ha sido adaptada de Josehp M. Juran, «Made in U.S.A.: A Renaissance in quality,» <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1993): 45.   |  |     | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 29 | 6. R. Simons, <i>Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal</i> (Boston: Harvard Business School, 1.995), 134.   |  |     | X | X | EE.UU. | 1995 |
| 30 | 7. P. Senge, <i>The Fifth Discipline; The Art of the Learning Organization</i> (New York: Currency Doubleday, 1990).  |  | P.S |   |   | EE.UU. | 1990 |
| 31 | 8. M. Lebas, «Managerial Accounting in France; Overview of Past tradition and Current Practice,» <i>European Accounting Review</i> 3, nro.3 (1994): 471-487.  |  |     |   |   | BEL    | 1994 |
| 32 | 9. J.Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Schlesinger, «Putting the Service Profit Chain to Work,» <i>Harvard Business Review</i> (Marzo-Abril 1994): 164-174.  |  |     | X |   | EE.UU. | 1994 |
| 33 | 10. Simons, <i>Levers of Control</i> .  |  |     | X | X | EE.UU. | 1995 |
| 34 | 11. M. Goold,A. Campbell, y M. Alexander, <i>Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company</i> (New York: John Wiley & Sons, 1994).   |  |     |   |   | EE.UU. | 1994 |
| 35 | 12. M.E. Porter, <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> (New York: Free Press, a.980) y   |  | M.P |   |   | EE.UU. | 1985 |
| 36 | Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York: Free press, 1985).   |  | M.P |   |   | EE.UU. | 1985 |
| 37 | 13. C.K. Prahalad and G. Hammel, «The Core Competence of the Corporation,» <i>Harvard Business Review</i> (Mayo-junio 1990): 79-91; D.J. Collis y C.A. Montgomery,  |  | C.P | X |   | EE.UU. | 1990 |
| 38 | R. Hayes, «Strategic Planning-Forward in Reverse», <i>Harvard Business Review</i> (Noviembre-Diciembre 1985): 111-119; y  |  |     | X |   | EE.UU. | 1985 |
| 39 | «Competing on Resources: Strategy in the 1990s,» <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1995): 118-128.   |  |     | X |   | EE.UU. | 1995 |
|    | 14. <i>Sin embargo, a medida qye muchas organizaciones ...</i>  |  |     |   |   |        |      |
| 40 | 15. Michael E. Porter, «Capital Disadvantage: America´s Failing Capital Investment system, » <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre 1992): 73.  |  | M.P | X |   | EE.UU. | 1992 |
| 41 | 16. <i>The AICPA Special Committee on Financial Reporting, Improving Business Repoting-A Customer Focus: Meeting the Information Need of Investors and Creditors</i> (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1994), 9. |  |     |   |   | EE.UU. | 1994 |
| 42 | 17. Del mismo, 10.  |  |     |   | X | EE.UU. | 1994 |
| 43 | 18. Del mismo, 30.  |  |     |   | X | EE.UU. | 1994 |
|    | <b>PRIMERA PARTE</b>  |  |     |   |   |        |      |
|    | <b>Capítulo 3</b>   |  |     |   |   |        |      |

**ANEXOS**

|                   |  |   |  |   |   |        |      |
|-------------------|--|---|--|---|---|--------|------|
| 44                | 1. Ver, por ejemplo, G, Bennet Stewart, <i>The Quest for Value</i> (New York: Harper Business, 1991) y G.B Stewart, «EVA»: Fact and Fantasy,» <i>Journal of Applied Corporate Finance</i> (Verano de 1994): 71-84. |   |  |   |   | EE.UU. | 1994 |
| 45                | 2. C.W. Hofer y D.E. Schendel, <i>Stategy Formulation: Analytical Concepts</i> (St. Paul: West Publishing, 1978);  |   |  |   |   | EE.UU. | 1978 |
| 46                | I.C. MacMillan, «Seizing Competitive Initiative,» <i>Journal of Business Strategy</i> (Primavera de 1982); 43-57; y  |   |  |   |   | R.U.   | 1982 |
| 47                | P. Haspeslagh, «Portfolio Planning; Uses and Limits,» <i>Harvard Business Review</i> (Enero-Febrero 1982): 58-73.  |   |  | X |   | EE.UU. | 1982 |
| 48                | 3. Este tratamiento se vio influenciado por Ernest H. Drew, «Scaling the Productivity of Investment,» <i>Chief Executive</i> (Julio/Agosto de 1993).   |   |  |   |   | EE.UU. | 1993 |
|                   | 4. Algunos negocios ya no encajan en los objetivos estratégicos...   |   |  |   |   |        |      |
| 49                | 5. S.L.Mintz, «Spotlight on SG&A» <i>CFO Magazine</i> (Diciembre de 1994): 63-65.  |   |  |   |   | EE.UU. | 1994 |
|                   | 6. Comentamos la forma en que Rockwater solucionó su problema de ciclo de pago largo en el Capítulo 5,...  |   |  |   |   |        |      |
| <b>Capítulo 4</b> |  |   |  |   |   |        |      |
| 50                | 1. Ver la discusión de sistemas de fronteras en R. Simons, <i>Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal</i> (Boston: Harvard Business School, 1.995): 47-55, 156.  |   |  | X | X | EE.UU. | 1995 |
| 51                | 2. J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Schlesinger, «Putting the Service Profit Chain to Work,» <i>Harvard Business Review</i> (Marzo-Abril 1994): 164-174.  |   |  | X | X | EE.UU. | 1994 |
| 52                | 3. T.O. Jones and W.E. Sasser, «Why Satisfied Customers Defect», <i>Harvard Business Review</i> (Noviembre-Diciembre 1995): 88-99.   |   |  | X |   | EE.UU. | 1995 |
| 53                | 4. R. Cooper y R. S. Kaplan, «Profit Priorities from Activity-Based Costing», <i>Harvard Business Review</i> (Mayo-Junio 1991): 130-135.   | X |  | X |   | EE.UU. | 1991 |
| 54                | 5. C. Hart, «The Power of Unconditional Service Guarantees», <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1988): 54-62,  |   |  | X |   | EE.UU. | 1988 |
| 55                | y J. Heskett y C. Hart, <i>Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game</i> (Nueva York: Free Press, 1990).   |   |  |   |   | EE.UU. | 1990 |
| <b>Capítulo 5</b> |  |   |  |   |   |        |      |
| 56                | 1. Visión Basada en los Recursos (VBR) de la empresa (Ver, por ejemplo, D. Collis y C. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1995): 118-128.   |   |  | X |   | EE.UU. | 1995 |
| 57                | 2. R. S. Kaplan, «Yesterday's Accounting Undermines Production», <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1984): 95-101; H.T Johnson ;   | X |  | X |   | EE.UU. | 1984 |
| 58                | y R.S. Kaplan, <i>Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1987)   | X |  | X | X | EE.UU. | 1987 |

**ANEXOS**

|    |   |   |      |   |   |        |      |
|----|---|---|------|---|---|--------|------|
| 59 | R. Howell, J. Brown, S. Soucy y A. Seed, <i>Management Accounting in the New Manufacturing Environment</i> (Montvale, N. J.: National Association of Accountants and CAM-I, 1987),  |   |      |   |   | EE.UU. | 1987 |
| 60 | y R. S. Kaplan, «Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments», en <i>Measures for Manufacturing Excellence Accounting</i> , etc. R. S. Kaplan (Boston: Harvard Business School Press, 1990): 15-38.   | X |      | X |   | EE.UU. | 1990 |
| 61 | 3. Ver el comentario de A. Nanni, J. Miller, y T. Vollmann, «What Shall We Account For?». <i>Management Accounting</i> (Enero de 1988): 42-48;  |   |      |   |   | S/D    | 1988 |
| 62 | John Lessner, «Performance Measurement in a Just-in-Time Environment: Can Traditional Performance Measurements Still Be Used?», <i>Journal of Cost Management</i> (otoño 1989): 22-28;  |   |      |   |   | EE.UU. | 1989 |
| 63 | Kelvin Cross y Richard Lynch, «Accounting for Competitive Performance», <i>Journal of Cost Management</i> (primavera de 1989): 20-28,   |   |      |   |   | EE.UU. | 1989 |
| 64 | y A. Nanni, R. Dixon y T. Vollmann, «Strategic Control and Performance Measurement», <i>Journal of Cost Management</i> (Verano de 1990): 33-42.   |   |      |   |   | EE.UU. | 1990 |
|    | 4. A pesar de que cualquier medición...   |   |      |   |   |        |      |
| 65 | 5. R.S. Kaplan, «Analog Devices: The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) y   | X |      | X | X | EE.UU. | 1990 |
| 66 | R. S. Kaplan y D. P. Norton, «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», <i>Harvard Business Review</i> (enero-febrero de 1992): 71-79.  | X |      | X | X | EE.UU. | 1992 |
| 67 | 6. Robin Cooper, en <i>When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1995)   |   |      | X |   | EE.UU. | 1995 |
| 68 | 7. Gary Hamel y C. K. Prahalad, <i>Competing for the future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1994): 84, 100, 101. |   | G.H. | X |   | EE.UU. | 1994 |
| 69 | 8. Ver Cooper, <i>When Lean Enterprises Collide</i> ; también Robin Cooper y W. Bruce Chew, «Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs», <i>Harvard Business Review</i> (Enero-febrero de 1996): 88-97.                  |   |      | X |   | EE.UU. | 1996 |
|    | 9. En el caso de las empresas farmacéuticas...  |   |      |   |   |        |      |
| 70 | 10. Charles H. House y Raymond L. Price, «The Return Map: Tracking Product Teams», <i>Harvard Business Review</i> (Enero-febrero de 1991):92-100;   |   |      | X |   | EE.UU. | 1991 |
| 71 | también Marvin L. Patterson, «Desingning Metrics», cap. 3 de <i>Accelerating Innovation: Improving the Porcess of Product Development</i> (New York: Van Nostrand Reinhold, 1993).  |   |      |   |   | EE.UU. | 1993 |
| 72 | 11. Ver Lessner, «Performance Measurement in a Just-in-Time Environment»; y   |   |      |   |   | EE.UU. | 1989 |
| 73 | R. S. Kaplan, «Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments», cap. 1 de <i>Measures for Manufacturing Excellence</i> ;   | X |      | X | X | EE.UU. | 1986 |

**ANEXOS**

|    |   |   |  |   |   |        |      |
|----|---|---|--|---|---|--------|------|
| 74 | Eliyahu Goldratt y Jeff Cox, <i>The goal: A Process of Ongoing Improvement</i> (Croton-on-Hudson, N.Y.: North River Press, 1986).   |   |  |   |   | EE.UU. | 1986 |
| 75 | 12. Una muestra representativa de referencias incluye a C. Berlines y J. Brimson, «CMS Performance Measurement», cap. 6 de <i>Cost Management for Today's Adavanced Manufacturing. The CAM-1 Conceptual Desing</i> , ed. C. Berliner y J. A. Brimson (Boston: Harvard Business School Press, 1988); |   |  | X |   | EE.UU. | 1988 |
| 76 | C. J. McNair, W. Mosconi y T. Norris, <i>Meeting the Technology Challenge: Cost accounting in a JIT Environment</i> (Montvale, N.J.: Institute of Management Accountants, 1988),  |   |  |   |   | EE.UU. | 1988 |
| 77 | R. S. Kaplan, «Management Accounting for Advanced Technological Environments» <i>Science</i> (25 de agosto de 1989): 819-823;   | X |  |   |   | EE.UU. | 1989 |
| 78 | y R. Lynch y K. Cross, <i>Measure up! Yardsticks for Continuous Improvement</i> (Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1991).  |   |  |   |   | EE.UU. | 1991 |
|    | 13. Algunos aspectos de la solicitud...   |   |  |   |   |        |      |
| 79 | 14. Ver G. Cokins, A. Stratton, y J. Helbling, <i>An ABC Manager's Primer</i> (Montvale, N. J.: Institute of Management Accountants, 1993),   |   |  |   |   | EE.UU. | 1993 |
| 80 | y R. Cooper, R. Kaplan, L. Maisel, E. Morrissey y R. Oehnm, <i>Implementing Activity-Based Cost Management</i> (Montvale, N. J.: Institute of Management Accountants, 1993).  | X |  |   |   | EE.UU. | 1993 |
|    | <b>Capítulo 6</b>   |   |  |   |   |        |      |
| 81 | 1. A. Schneiderman, «Setting Quality Goals», <i>Quality Progress</i> (abril 1988): 51-57;   |   |  |   |   | EE.UU. | 1988 |
| 82 | ver también R. Kaplan, «Analog Devices, Inc.: The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990).   | X |  | X | X | EE.UU. | 1990 |
| 83 | 2. M. Beer, R. Eisenstat y R. Biggadike, «Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation», in <i>Organizational Learning and Competitive Advantage</i> , ed. B. Moingon y A. Edmonson (Londres: Sage, 1996).   |   |  |   |   | R.U.   | 1996 |
|    | <b>Capítulo 7</b>   |   |  |   |   |        |      |
| 84 | 1. Para una descripción de los indicadores de diagnóstico, ver el capítulo 4 de la obra de Robert Simons, <i>Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal</i> (Boston: Harvard Business School, 1.995).  |   |  | X | X | EE.UU. | 1995 |
| 85 | 2. La importante distinción entre los indicadores monitorizados en los sistemas de control diagnóstico de una organización, (...) han sido articuladas por Simons, <i>Levers of Control</i> .   |   |  | X | X | EE.UU. | 1995 |
| 86 | 3. Experiencia contada en «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady», <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre de 1993): 143-147.   |   |  | X | X | EE.UU. | 1993 |

**ANEXOS**

|                      |  |      |  |   |   |        |      |
|----------------------|--|------|--|---|---|--------|------|
| 87                   | 4. Robert S. Kaplan, «Analog Devices, Inc.: The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) y   |      |  | X | X | EE.UU. | 1990 |
| 88                   | A., Schneiderman, «Metrics for the Order Fulfillment Process: Parts I and II», <i>Journal of Cost Management</i> (Verano 1996, Otoño de 1996).   |      |  |   |   | EE.UU. | 1996 |
| <b>Capítulo 8</b>    |  |      |  |   |   |        |      |
| 89                   | 1. Ver D. J. Collis y C.A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1995): 118-128;   |      |  | X |   | EE.UU. | 1995 |
| 90                   | M. Goold, A. Campbell, y M. Alexander, <i>Corporate-Level Strategy: Creating value in the Multibusiness Company</i> (Nueva York: John Wiley & Sons, 1994);   |      |  |   | X | EE.UU. | 1994 |
| 91                   | y Gary Hamel y C. K. Prahalad, <i>Competing for the future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1994).   | G.H. |  | X | X | EE.UU. | 1994 |
| 92                   | 2. Ver C.K. Prahalad y G. Hammel, «The Core Competence of the Corporation,» <i>Harvard Business Review</i> (Mayo-junio 1990): 79-91.   | G.H. |  | X | X | EE.UU. | 1990 |
| 93                   | 3. Goold, Campbell, y Alexander, <i>Corporate-Level Strategy</i> .   |      |  |   | X | EE.UU. | 1994 |
| 94                   | 4. Experiencia relatada en «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady», <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre de 1993): 146.   |      |  | X | X | EE.UU. | 1993 |
| 95                   | 5. D. Osborne y T. Gaebler, <i>Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector</i> (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992).  |      |  |   |   | EE.UU. | 1992 |
| 96                   | 6. <i>Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review</i> (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993).   |      |  |   |   | EE.UU. | 1993 |
| 97                   | 7. Lo mismo, 74-75.  |      |  |   | X | EE.UU. | 1993 |
| 98                   | 8. Performance Measurement Action Team, «Performance Measurement Report», manuscrito no publicado, Procurement Executive Association: Washington, D.C., Diciembre de 1994.   |      |  |   |   | EE.UU. | 1994 |
| 99                   | 9. <i>Creating a Government</i> , 76.  |      |  |   | X | EE.UU. | 1993 |
|                      | 10. Estamos en deuda con Laura Downing y Marissa Hendrickson of Renaissance Solutions, Inc. Por la información sobre el estudio de los Special Olympics de Massachusetts.  |      |  |   |   |        |      |
| <b>SEGUNDA PARTE</b> |  |      |  |   |   |        |      |
| <b>Capítulo 9</b>    |  |      |  |   |   |        |      |
| 100                  | 1. Jay W. Lorsch, «Empowering the Board», <i>Harvard Business Review</i> (Enero-febrero de 1995): 107, 115-116.  |      |  | X |   | EE.UU. | 1995 |
|                      | 2. Skandia denomina a su sistema de describir el capital humano, estructural y del cliente el <i>Navegante de Skandia</i> porque se utiliza como «un instrumento que nos ayude a navegar hacia el futuro y por lo tanto estimula la renovación y el desarrollo.» |      |  |   |   |        |      |

**ANEXOS**

| <b>Capítulo 10</b> |  |   |      |   |   |        |      |
|--------------------|--|---|------|---|---|--------|------|
| 101                | 1. S. Sherman, «Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles», <i>Fortune</i> (13 de Noviembre de 1995): 231-232.   |   |      |   |   | EE.UU. | 1995 |
| 102                | 2. C. Y. Baldwin y K. B. Clark, «Capital-Budgeting Systems and Capabilities Investments in US Companies after the Second World War», <i>Business History Review</i> (Primavera 1994): 73-109.                |   |      | X |   | EE.UU. | 1994 |
| 103                | 3. <i>Ibid.</i> ; y R. S. Kaplan, «Must CIM Be Justified by Faith Alone», <i>Harvard Business Review</i> (Marzo-abril 1986): 87-97;  | X |      | X |   | EE.UU. | 1986 |
| 104                | R. L. Hayes y D. A. Garvin, «Managing as If Tomorrow Mattered», <i>Harvard Business Review</i> (Mayo-junio 1982): 71-79.   |   |      | X | X | EE.UU. | 1982 |
| 105                | 4. G. Donaldson, <i>Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System</i> (Nueva York: Basic Books, 1984).  |   |      |   |   | EE.UU. | 1984 |
| <b>Capítulo 11</b> |  |   |      |   |   |        |      |
| 106                | 1. Ver, por ejemplo, R. N. Anthony, <i>Planning and Control Systems: A Framework for Analysis</i> (Boston: Harvard Business School, 1965).   |   |      | X |   | EE.UU. | 1965 |
| 107                | 2. Para una completa discusión de la formación de un solo bucle y de doble bucle en los procesos de gestión, ver C. Argyris, <i>Reasoning, Learning, and Action</i> (San Francisco: Jossey-Bass, 1982);      |   | C.A  |   |   | EE.UU. | 1982 |
| 108                | Strategy, Change and Defensive Routines (Nueva York: Harper & Row, 1985); y  |   | C.A  |   |   | EE.UU. | 1985 |
| 109                | «Teaching Smart People How to Learn», <i>Harvard Business Review</i> (Mayo-junio 1991): 99-109.  |   | C.A  | X | X | EE.UU. | 1991 |
| 110                | 3. Ver H. Mintzberg, «Crafting Strategy», <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1987): 66-75;   |   | H.M. | X |   | EE.UU. | 1987 |
| 111                | y «The Desing School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management», <i>Strategic Management Journal</i> (Noviembre-diciembre 1990): 171-195;  |   | H.M. |   |   | EE.UU. | 1990 |
| 112                | también Robert Simons, <i>Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal</i> (Boston: Harvard Business School Press 1.995): 18-21.                                |   |      |   | X | EE.UU. | 1995 |
| 113                | 4. David Garvin, «Building a Learning Organization», <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1993): 78-91.  |   |      | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 114                | 5. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger, «Putting the Service Profit Chain to Work,» <i>Harvard Business Review</i> (Marzo-Abril 1994): 164-174. |   |      |   | X | EE.UU. | 1994 |
| 115                | 6. Peter F. Drucker, «The Theory of the Business», <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre de 1994): 95-104.  |   | P.D. | X |   | EE.UU. | 1994 |
| 116                | 7. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, <i>The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1.993)   |   |      | X |   | EE.UU. | 1993 |
| <b>Capítulo 12</b> |  |   |      |   |   |        |      |

**ANEXOS**

|     |   |  |  |   |   |        |      |
|-----|---|--|--|---|---|--------|------|
|     | 1. Este es un ejemplo del programa de la «medición que falta», descrito en el capítulo 10.  |  |  |   |   |        |      |
| 117 | 2. Para comentarios sobre el razonamiento defensivo -la forma de reconocerlo y superarlo-, ver C. Argyris y D. Schön, «Defensive Reasoning and the Theoretical Framework That Explains it», segunda parte de <i>Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice</i> (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996): 75-107. |  |  |   |   | EE.UU. | 1996 |
| 118 | 3. Robert Simons, <i>Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal</i> (Boston: Harvard Business School Press 1.995): 11.   |  |  | X | X | EE.UU. | 1995 |

**Referencias:**

AC: Autocitas

C: Citas de autores clásicos

EH: Citas de textos de editoriales de la Universidad de Harvard

R: Citas repetidas

O: Nacionalidad de la publicación citada

A: Año de publicación del texto citado

**ANEXO N°2:**

**Citas del libro *Mapas estratégicos* (2004)**

| N° | Citas  | AC | C | H | R | O      | A    |
|----|--|----|---|---|---|--------|------|
|    | <b>Prefacio</b>  |    |   |   |   |        |      |
| 1  | 1. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», <i>Harvard Business Review</i> (Enero-Febrero 1992).   | X  |   | X |   | EE.UU. | 1992 |
| 2  | 2. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», <i>Harvard Business Review</i> (Enero-febrero de 1996).  | X  |   | X |   | EE.UU. | 1996 |
| 3  | 3. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Cuadro de mando integral». Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1998.   | X  |   | X |   | EE.UU. | 1998 |
| 4  | 4. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Cómo Utilizar el Cuadro de mando integral». Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2000.  | X  |   | X |   | EE.UU. | 2000 |
| 5  | 5. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Putting the Balanced Scorecard to work», <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre 1993).   | X  |   | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 6  | 6. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Having Trouble with your Strategy? Then Map it!», <i>Harvard Business Review</i> (Enero-febrero 2001).   | X  |   | X |   | EE.UU. | 2001 |
|    | 7. «Strategy Maps/ Mapas estratégicos» también amplía nuestro primer libro con la identificación de indicadores específicos para los objetivos de los mapas estratégicos, sobre todo en la perspectiva interna y en la de aprendizaje y crecimiento. |    |   |   |   |        |      |
|    | <b>PRIMERA PARTE</b>   |    |   |   |   |        |      |
|    | <b>Capítulo 1</b>  |    |   |   |   |        |      |
| 7  | 1. Fuente:A. Maddison, <i>The World Economy: A Millennial Perspective</i> (París: OCDE, 2000).   |    |   |   |   | FRA    | 2000 |
| 8  | 2. Bennet Stewart, <i>The Quest for Value</i> (Nueva York: HarperBusiness, 1991);  |    |   |   |   | EE.UU. | 1991 |
| 9  | A. Rappaport, <i>Creating Shareholder Value: A guide for Managers and Investors</i> (Nueva York: Free press, 1997).  |    |   |   |   | EE.UU. | 1997 |

**ANEXOS**

|    |  |      |   |   |        |      |
|----|--|------|---|---|--------|------|
| 10 | 3. Don Peppers y Martha Rogers, <i>Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age</i> (Nueva York: Currency/Doubleday, 1997).   |      |   |   | EE.UU. | 1997 |
| 11 | 4. Michael Hammer y James Champy, <i>Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution</i> (Nueva York: HarperBusiness, 2001);  | M.H. |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 12 | Michael Hammer, <i>Beyond Reengineering: How the proces-Centered organization is Changing out our work and our lives</i> (Nueva York: HarperBusiness, 1996).   | M.H. |   |   | EE.UU. | 1996 |
| 13 | 5. Peter S. Pansw, Robert P. Neuman y Roland R. Canavagh, <i>The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top companies are horning their performance</i> (Nueva York: McGrawHill, 2000);                     |      |   |   | EE.UU. | 2000 |
| 14 | David Garvin, <i>Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge</i> (Nueva York: Free press, 1988).  |      |   |   | EE.UU. | 1988 |
| 15 | 6. Gary Hamel y C. K. Prahalad, <i>Competing for the future</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1996).   | G.H. |   |   | EE.UU. | 1996 |
| 16 | D.J. Collins y C.A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s,» <i>Harvard Business Review</i> (Julio-Agosto 1995): 118-128.  |      |   | X | EE.UU. | 1995 |
| 17 | 7. Gary Hamel, <i>Liderando la revolución, Gestión 2000</i> , 2000;  | G.H. | X |   | EE.UU. | 2000 |
| 18 | Clayton Christensen, <i>The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1997).  |      |   | X | EE.UU. | 1997 |
| 19 | 8. Dave Ulrich, <i>Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1996).  |      |   | X | EE.UU. | 1996 |
| 20 | 9. Peter Weill y Marianne Broadbent, <i>Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Techonology</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1998).                         |      |   | X | EE.UU. | 1998 |
| 21 | 10. Ronald N. Ashkenas, Steve Kerr, Dave Ulrich y Todd Jick, <i>The Boundaryless Organization: Breaking the chains of Organizational Structure</i> , edición revisada (Nueva York: Wiley, 2000);               |      |   |   | EE.UU. | 2000 |
| 22 | Michael Tushman y Charles A. O'Reilly III, <i>Winning Through Innovation: A practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal</i> , edición revisada (Boston: Harvard Business School Press, 2002). |      |   | X | EE.UU. | 2002 |
| 23 | 11. Peter Senge, <i>The Fifth Discipline; The Art and Practice of the Learning Organization</i> (New York: Currency Doubleday, 1994);  | P.S. |   |   | EE.UU. | 1994 |
| 24 | David A. Garvin, <i>Learning in Action: A guide to putting the Learning Organization to Work</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2000).  |      |   | X | EE.UU. | 2000 |
| 25 | 12. M. E. Porter, <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> (Nueva York: Free Press, 1980);   | M.P. |   |   | EE.UU. | 1980 |
| 26 | <i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> (Nueva York: Free Press, 1985);   | M.P. |   |   | EE.UU. | 1985 |
| 27 | y «What is Strategy?», <i>Harvard Business Review</i> (Noviembre-diciembre 1996).  | M.P. | X |   | EE.UU. | 1996 |
| 28 | 13. Louis V. Gerstner Jr., <i>Who Says Elephants can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround</i> (Nueva York: HarperCollins, 2002);  |      |   |   | EE.UU. | 2002 |



**ANEXOS**

|    |  |   |      |   |   |        |      |
|----|--|---|------|---|---|--------|------|
| 29 | Jack Welch, Jack: Straight from The Gut (Nueva York: Warner Books, 2001);  |   |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 30 | Larry Bossidy y Richard Teerling y Lee Ozley, More than a Motorcycle: The Leadership Journey ar Harley-Davidson (Boston: Harvard Business School Press, 2000).   |   |      | X |   | EE.UU. | 2000 |
| 31 | 14. R. Charan y G. Colvin, «Why CEOs Fail», <i>Fortune</i> , 21 de Junio de 1999.  |   |      |   |   | EE.UU. | 1999 |
| 32 | 15. Chris Zook, <i>Profit fom the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2001).   |   |      | X |   | EE.UU. | 2001 |
| 33 | 16. Tiha von Ghyczy, Bolkovon Oetinger y Christopher Bassford, <i>Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist</i> (Nueva York: Willey, 2001), página 99.  |   |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 34 | 17. SHRM/Balanced Scorecard Collaborative, Alingning HR with Organization Strategy Survey Research Study 62-17052 (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2002);   |   |      |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 35 | «The Alignment Gap», CIO Insight, 1 de julio de 2002.  |   |      |   |   | EE.UU. | 2002 |
|    | <b>Capítulo 2</b>  |   |      |   |   |        |      |
|    | 1. Las estrategias de las empresas...  |   |      |   |   |        |      |
| 36 | 2. Ver, por ejemplo, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, <i>Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management</i> (Nueva York: Simon & Schuster, 1998)  |   | H.M. |   |   | EE.UU. | 1998 |
| 37 | y P. Ghemaat, «Competition and Business in Historical Perspective», <i>Business History Review</i> (primavera 2002): páginas 37-74.  |   |      | X |   | EE.UU. | 2002 |
| 38 | 3. Michael Porter, «What is Strategy?», <i>Harvard Business Review</i> (noviembre-diciembre 1996): páginas 61-78.  |   | M.P. | X | X | EE.UU. | 1996 |
| 39 | 4. Para las empresas sin fines de lucro y del sector público, el objetivo máximo es entregar valor a constituyentes y ciudadanos, no a los accionistas. En el capítulo 5 de nuestro libro <i>The Strategy-Focused Organization</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2001, ed. en lengua española: <i>Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral</i> , Gestión 2000, Barcelona, 2000), discutimos las modificaciones del mapa estrategico de empresas sin fines de lucro y del sector público). | X |      | X | X | EE.UU. | 2000 |
|    | 5. La cuota de mercado...  |   |      |   |   |        |      |
| 40 | 6. Carl Shapiro y Hal R. Varian, <i>Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1998);   |   |      | X |   | EE.UU. | 1998 |
| 41 | Arnoldo C. Hax y Dean L.Wilde, <i>The Delta Project:Discovering New Sources of Profitability in a Network Economy</i> (Nueva York: Palgrave MacMillan, 2001).  |   |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
|    | <b>SEGUNDA PARTE</b>   |   |      |   |   |        |      |
|    | <b>Capítulo 3</b>  |   |      |   |   |        |      |
| 42 | 1. Michael Porter, «What is Strategy?», <i>Harvard Business Review</i> (noviembre-diciembre 1996): páginas 61-64.  |   | M.P. | X | X | EE.UU. | 1996 |
| 43 | 2. Robert S. Kaplan y Robin Cooper, <i>Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1998); páginas 203-210.   | X |      | X |   | EE.UU. | 1998 |

**ANEXOS**

|    |   |   |      |   |   |        |      |
|----|---|---|------|---|---|--------|------|
| 44 | 3. Ver el apéndice del capítulo 5, «Internal Business Process Perspective» el libro de Robert S. Kaplan y David P. Norton, <i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1996); páginas 116-120; para una discusión de medidas típicas de coste, calidad y ciclos de los procesos operativos. | X |      | X |   | EE.UU. | 1996 |
|    | 4. Un ciclo es el tiempo total...   |   |      |   |   |        |      |
| 45 | 5. La utilización de equipamientos y los objetivos de fiabilidad son fundamentales para los recursos obstruidos. Ver Eliyahu M Goldratt y Jeff Cox, <i>The goal: A process of Ongoing Improvement</i> (Croton-on-Hudson, Nueva York: North River Press, 1986).  |   |      |   |   | EE.UU. | 1986 |
| 46 | 6. L. Meulbroek, «A Senior Manager´s Guide to Integrated Risk Management», <i>Journal of Applied Corporate Finance</i> (invierno 2002); páginas 56-70.  |   |      |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 47 | 7. B. Schendler, «The Bill & Warren Show», <i>Fortune</i> , 20 de Julio de 1998.  |   |      |   |   | EE.UU. | 1998 |
| 48 | 8. K. Froot, D. Scharfstein y J. Stein, «A Framework for Risk Management», <i>Harvard Business Review</i> (noviembre-diciembre 1994).   |   |      | X |   | EE.UU. | 1994 |
|    | 9. Los valores buscados ...   |   |      |   |   |        |      |
| 49 | 10. Ver Robert S. Kaplan, «Texas Eastman Company», Caso 9-190-039 (Boston: Harvard Business School, 1989), con un innovador ejemplo del impulso que la avanzada tecnología de la información presta a los procesos de calidad y las mejoras de los costes.  | X |      | X |   | EE.UU. | 1989 |
| 50 | 11. M. T. Hansen, N. Nohria y T. Tierney, «What´s Your Strategy for Managing Knowledge?», <i>Harvard Business Review</i> (marzo-abril 1999); páginas 106-116.   |   |      | X |   | EE.UU. | 1999 |
| 51 | 12. Philip B. Crosby, <i>Quality Is Free</i> (Nueva York: McGraw-Hill, 1979).   |   | P.C. |   |   | EE.UU. | 1979 |
| 52 | 13. Robert S. Kaplan, «Analog Devices: The Half-Life System», caso 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1989)  | X |      | X |   | EE.UU. | 1989 |
| 53 | 14. Ejemplos de uso exitoso del cuadro de mando integral aparecen en el capítulo 1 del libro de Kaplan y Norton <i>Cómo utilizar el CMI</i> . Estas experiencias y otras están documentadas en la galería de la fama del cuadro de mando integra, a la que se accede a través de <a href="http://www.bscol.com">http://www.bscol.com</a> .              | X |      | X | X | EE.UU. | 2002 |
| 54 | 15. Michael Hammer y James A. Champy, <i>Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution</i> (Nueva York: HarperBusiness, 1993).   |   | M.H. |   | X | EE.UU. | 1993 |
|    | <b>Capítulo 4</b>   |   |      |   |   |        |      |
| 55 | 1. El útil material sobre selección de clientes se ha extraído del trabajo de D. Narandas, «Note on Customer Management», Nota 9-502-073 (Boston: Harvard Business School, 2002) y  |   |      | X |   | EE.UU. | 2002 |
| 56 | el de R. Dolan, «Note on Marketing Strategy», Nota 9-598-061 (Boston: Harvard Business School, 2000).   |   |      | X |   | EE.UU. | 2000 |
| 57 | 2. R. Lal, «Harrah´s Entertainment Inc.», Caso 502-011 (Boston: Harvard Business School, 2002), páginas 7 y 9.  |   |      | X |   | EE.UU. | 2002 |
| 58 | 3. Esta discusión sobre productos de nivel de entrada está sacada de la estrategia del «pie en puerta» descrita por D. Narandas en «Note on Customer Management».   |   |      | X | X | EE.UU. | 2002 |

**ANEXOS**

|    |   |  |      |   |   |        |      |
|----|---|--|------|---|---|--------|------|
| 59 | 4. Lal, «Harrah's Entertainment Inc», página 9.   |  |      | X | X | EE.UU. | 2002 |
| 60 | 5. Ibídem   |  |      | X | X | EE.UU. | 2002 |
| 61 | 6. La jerarquía de la fidelidad del cliente se debe a J. Heskett, «Beyond Customer Loyalty» en <i>Managing Service Quality</i> , volumen 12 (Bradford, Reino Unido: MCB University Press, 2002).  |  |      |   |   | R.U.   | 2002 |
|    | <b>Capítulo 5</b>   |  |      |   |   |        |      |
| 62 | 1. Steven C. Wheelwright y Kim B. Clark, <i>Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality</i> , (Nueva York: Free Press, 1992), p. 1.   |  |      |   |   | EE.UU. | 1992 |
| 63 | 2. A. W. Ulwick, «Turn Customer Input into Innovation», <i>Harvard Business Review</i> (enero 2002): páginas 91-97;   |  |      | X |   | EE.UU. | 2002 |
| 64 | D. Leonard, «The Limitations of Listening», <i>Harvard Business Review</i> (enero 2002), p. 93.   |  |      | X |   | EE.UU. | 2002 |
| 65 | 3. Clayton Christensen, <i>The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1997).  |  |      | X |   | EE.UU. | 1997 |
| 66 | 4. W. C. Kim y R. Mauborgne, «Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth», <i>Harvard Business Review</i> (enero-febrero 1997): Páginas 91-101;   |  |      | X |   | EE.UU. | 1997 |
| 67 | y «Creating New Market Space» <i>Harvard Business Review</i> (enero-febrero 1999), páginas83-93.  |  |      | X |   | EE.UU. | 1999 |
| 68 | 5. El material de esta sección se basa en el trabajo de S.C. Wheelwright «The New Product Development Imperative», nota 9-699-152, Harvard Business School, Boston 1999.  |  |      | X |   | EE.UU. | 1999 |
| 69 | 6. El material de esta sección se sacó del trabajo de Weelright y Clark, <i>Revolutionizing Product Development</i> y   |  |      |   |   | EE.UU. | 1992 |
| 70 | M. Iansiti y T. Kosnik, «Product Development: A costumer-Driven Approach», nota 9-695-016, Harvard Business School, Boston 1995.  |  |      | X |   | EE.UU. | 1995 |
| 71 | 7. M. Iansiti y A. McCormack, «Developing Products On Internet Time» <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-Octubre 1997): páginas 108-117;   |  |      | X |   | EE.UU. | 1997 |
| 72 | Tom Gilb, <i>Principles of Software Engineering Management</i> (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988);   |  |      |   |   | EE.UU. | 1988 |
| 73 | A. McCormack, «How Internet Companies Build Software», <i>Sloan Management Review</i> (Invierno 2001): páginas 75-84.   |  |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 74 | 8. A. McCormack, «Microsoft Office 2000», caso 9-600-097 (Boston: Harvard Business School, 2000).   |  |      | X |   | EE.UU. | 2000 |
| 75 | 9. El número de patentes y citas de patentes queda identificado en el trabajo de Baruch Lev, <i>Intangibles: Management, Measurement and Reporting</i> (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001): páginas 57-61, como un indicador clave de los resultados de la investigación. |  |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 76 | 10. C.K. Prahalad and G. Hammel, «The Core Competence of the Corporation,» <i>Harvard Business Review</i> (Mayo-junio 1990);  |  | G.H. | X |   | EE.UU. | 1990 |
| 77 | y <i>Competing for the Future</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1994).  |  | G.H. |   | X | EE.UU. | 1994 |

**ANEXOS**

|                   |  |   |      |   |   |  |        |      |
|-------------------|--|---|------|---|---|--|--------|------|
| 78                | 11. BET hace referencia al tiempo pasado desde el comienzo del proyecto hasta que la empresa recupera sus costes de desarrollo del producto con los márgenes obtenidos de las ventas comerciales. Ver C. H. House y R. L. Price, «The Return Map: Tracking Product Teams», <i>Harvard Business Review</i> (enero-febrero 1991): Páginas 92-100 y             |   |      |   | X |  | EE.UU. | 1991 |
| 79                | Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral (Barcelona: Gestión 2000, 1998).  | X |      | X | X |  | EE.UU. | 1998 |
| 80                | 12. S. Thomke, <i>Experimentation Matters</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2003).   |   |      | X |   |  | EE.UU. | 2003 |
| <b>Capítulo 6</b> |  |   |      |   |   |  |        |      |
| 81                | 1. M. Epsteins y B. Birchard, <i>Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage</i> (Reading, MA: Perseus Books, 1999), sobre todo «The Figures of Social Responsibility», páginas 130-140 y «A Social Accounting», páginas 216-242.  |   |      |   |   |  | EE.UU. | 1999 |
| 82                | 2. Dicha (inexaca) crítica ya ha aparecido; ver, por ejemplo, la frase «El cuadro demando integral es el equivalente directivo de la teoría delos grupos de interés» en «Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function», de M. Jensen, publicado en el <i>Journal of Applied Corporate Finance</i> (otoño de 2000): página 17. |   |      |   |   |  | EE.UU. | 2000 |
| 83                | 3. «Diversity Lives at BellSouth», <i>Workforce</i> (enero 2002): página 18.   |   |      |   |   |  | s/d    | 2002 |
| 84                | 4. Novartis, «Innovation and Accountability: Health, Safety and Envinroment Report 2000».  |   |      |   |   |  | s/d    | 2000 |
| 85                | 5. Coca-cola, «Keeping our Promise: Citizenship at Coca-Cola», página 27.  |   |      |   |   |  | s/d    | s/d  |
| 86                | 6. DuPont, <i>Global Progress Report</i> , <a href="http://www.dupont.com/corp/social/SHE/usa/us3.html">http://www.dupont.com/corp/social/SHE/usa/us3.html</a> .   |   |      |   |   |  | s/d    | s/d  |
| 87                | 7. Forest Reinhardt, <i>Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2000) y  |   |      | X |   |  | EE.UU. | 2000 |
| 88                | «Brindging the Gap: How improved Information Can Help Companies Integrate Shareholder Value and Environmental Quality», en <i>Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001-2002</i> , editado por D. Esty y P. Cornelius (Nueva York: Oxford University Press, 2002).   |   |      |   |   |  | EE.UU. | 2002 |
| 89                | 8. Ver Philip B. Crosby, <i>Quality is Free</i> (Nueva York: McGraw Hill, 1979).   |   | P.C. |   | X |  | EE.UU. | 1979 |
| 90                | 9. Michael E. Porter, «America's Green Strategy», <i>Scientific American</i> (abril 1991), página 168  |   | M.P. |   |   |  | EE.UU. | 1991 |
| 91                | y Michael E. Porter y C. van der Linde, «Green and Competitive: Ending the Stalemate», <i>Harvard Business Review</i> (Septiembre-October 1995).   |   | M.P. | X |   |  | EE.UU. | 1995 |
| 92                | 10. La reglamentación OSHA 1904.7  |   |      |   |   |  |        |      |
| 93                | 11. Ver Robert S. Kaplan, «New Profit, Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise», Caso 9-100-052 (Boston: Harvard Business School, 2000).  | X |      | X |   |  | EE.UU. | 2000 |
| 94                | 12. Michael E. Porter y Mark R. Kramer, «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», <i>Harvard Business Review</i> (Diciembre 2002): páginas 57-58.   |   | M.P. | X |   |  | EE.UU. | 2002 |

**ANEXOS**

|     |   |   |      |   |   |        |      |
|-----|---|---|------|---|---|--------|------|
| 95  | 13. Michael E. Porter, <i>The Competitive Advantage of Nations</i> (Nueva York: Free Press, 1990).  |   | M.P. |   |   | EE.UU. | 1990 |
| 96  | 14. Porter y Kramer, «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», página 63.  |   | M.P. | X | X | EE.UU. | 2002 |
| 97  | 15. Ibídem, página 68.  |   | M.P. | X | X |        | 2002 |
| 98  | 16. James E. Austin, <i>The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances</i> (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).  |   |      |   |   | EE.UU. | 2000 |
| 99  | 17. Ibídem, 67.   |   |      |   | X | EE.UU. | 2000 |
|     | <b>TERCERA PARTE</b>  |   |      |   |   |        |      |
|     | <b>Capítulo 7</b>   |   |      |   |   |        |      |
| 100 | 1. Thomas A. Stewart, «Brainpower», <i>Fortune</i> , 3 de Junio de 1991, página 44.   |   |      |   |   | EE.UU. | 1991 |
| 101 | 2. Thomas A. Stewart, <i>Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations</i> (Nueva York: Doubleday, 1998), página 67.  |   |      |   |   | EE.UU. | 1998 |
| 102 | 3. Robert S. Kaplan y David P. Norton, <i>Cómo Utilizar el CMI</i> (Barcelona: Gestión 2000, 2002).   | X |      | X | X | EE.UU. | 2002 |
|     | <b>Capítulo 8</b>   |   |      |   |   |        |      |
| 103 | 1. John Bronson, hablando sobre capital humano en la conferencia organizada por Balanced Scorecard Collaborative en Naples, Florida, el 27 de febrero de 2002.  |   |      |   |   | EE.UU. |      |
| 104 | 2. Informe de Kimberlee Williams, del grupo de trabajo sobre capital humano de Balanced Scorecard Collaborative, 10 de septiembre de 2002.  |   |      |   |   |        |      |
|     | 3. Otras varias familias de puestos...  |   |      |   |   |        |      |
|     | 4. Los otros tres programas   |   |      |   |   |        |      |
| 105 | 5. A medida que el mapa estratégico de BAS evoluciona, el «enfoque de las personas» también cambia, asegurando que el capital humano permanezca en línea con la estrategia general. Para consultar el mapa estratégico más actual de BAS, visite la dirección <a href="http://bas.chance.berkeley.edu/BASexcels/index.htm">http://bas.chance.berkeley.edu/BASexcels/index.htm</a> |   |      |   |   |        |      |
|     | <b>Capítulo 9</b>   |   |      |   |   |        |      |
| 106 | 1. El lector encontrará una útil información sobre taxonomías tecnológicas en «Using Measurements to Demonstrate the Business Value of IT» (Stamford, CT: Gartner Group, 2000), ESR #5610.  |   |      |   |   | EE.UU. | 2000 |
|     | 2. No es cita.  |   |      |   |   |        |      |
| 107 | 3. Peter Weill y Marianne Broadbent, <i>Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on the New Information Technology</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2000).   |   |      |   | X | EE.UU. | 2000 |
| 108 | 4. Ibídem, página 38.   |   |      |   |   |        |      |
| 109 | 5. B. Schendler, «Intel's \$10 Billion Gamble», <i>Fortune</i> , 11 de noviembre de 2002, página 98.  |   |      |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 110 | 6. Scott Nelson, «Seven Reasins Why CRM Fails», Gartner Group Report 0702-0117-103570; D. Rigby, F. Reichheld y P. Schefter, «Avoid the Four Perils of CRM», <i>Harvard Business Review</i> (febrero 2002).   |   |      |   | X | EE.UU. | 2002 |
|     | <b>Capítulo 10</b>  |   |      |   |   |        |      |
| 111 | 1. S. Chadturi y B. Tabrizi, «Capturing the Real Value in High-tech Acquisitions», <i>Harvard Business Review</i> (septiembre-octubre 1999).  |   |      |   | X | EE.UU. | 1999 |

**ANEXOS**

|     |  |   |      |   |   |        |      |
|-----|--|---|------|---|---|--------|------|
| 112 | 2. Jeffrey A. Schmidt, <i>Making Mergers Work</i> (Alexandria, VA: Tower Perrin/SHRM, 2002).   |   |      |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 113 | 3. C. Argyris, «Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank», <i>Administrative Science Quarterly</i> 2 (1958); páginas 501-520.   |   | C.A  |   |   | EE.UU. | 1958 |
| 114 | 4. Marcus Buckingham y Curt Coffman, <i>Primero rompa todas las reglas</i> , Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2000.   |   |      |   |   | EE.UU. | 2000 |
| 115 | 5. Para ver más trabajos sobre la forma de medir un buen clima empresarial, consultar D. Pratt, <i>The Healthy Scorecard: Delivering Breakthrough Results That Employees and Investors Will Love!</i> (Victoria, BC: Trafford Publishing, 2001).             |   |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 116 | 6. Esta descripción de clima y cultura está formada tomada de Aaron Reichers y Ben Schneider, «Climate and Culture: An Evolution of Constructs», en <i>Organizational Climate and Culture</i> , edición de Ben Schneider (San Francisco: Jossey-Bass, 1990). |   |      |   |   | EE.UU. | 1990 |
| 117 | 7. Edgar Schein, <i>Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View</i> (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).  |   | E.S. |   |   | EE.UU. | 1985 |
|     | 8. Esos fueron los valores...  |   |      |   |   |        |      |
|     | 9. Estamos en deuda con Charles O'Reilly de la Stanford Graduate School of Business por esta discusión sobre la distinción entre valores y normas.   |   |      |   |   |        |      |
| 118 | 10. C. O'Reilly, J. Chatman y D. Caldwell, «People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit», <i>Academy of Management Journal</i> (Septiembre 1991); páginas 487-516.  |   |      |   |   | EE.UU. | 1991 |
| 119 | 11. Por ejemplo, ver los enfoques disponibles en Thinkshed, <a href="http://www.thinkshed.com">http://www.thinkshed.com</a> , basados en el trabajo académico de O'Reilly, Caldwell y Chatman.   |   |      |   |   |        |      |
| 120 | 12. Peter Senge, <i>La danza del cambio</i> , Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 1999.  |   | P.S. |   |   | EE.UU  | 1999 |
| 121 | 13. Los métodos de comunicación se describen en el capítulo 8 del libro de Robert S. Kaplan y David P. Norton, <i>Cómo Utilizar el Cuadro de mando integral</i> , Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2000.  | X |      | X | X | EE.UU  | 2000 |
| 122 | 14. En los capítulos 9 y 10 de <i>Cómo Utilizar el Cuadro de mando integral</i> aparecen detalles de la vinculación entre estrategia y objetivos y recompensas personales.   | X |      | X | X | EE.UU  | 2000 |
| 123 | 15. El contenido sobre procesos de gestión del conocimiento ha sido extraído de D. Garvin y A. March, «A Note on Knowledge Management», Nota 396-031, Harvard Business School, Boston, Noviembre 1997.   |   |      | X |   | EE.UU  | 1997 |
| 124 | 16. S. Kerr, «Transformational Leadership: Lessons in Mastering Change at General Electric», Charla dada en la reunión cumbre norteamericana de Balanced Scorecard Collaborative (octubre 2002).   |   |      |   |   |        |      |
|     | <b>CUARTA PARTE</b>  |   |      |   |   |        |      |
|     | <b>Capítulo 11</b>   |   |      |   |   |        |      |
| 125 | 1. Michael Porter, «What is Strategy?», <i>Harvard Business Review</i> (noviembre-diciembre 1996): página 64.  |   | M.P. | X | X | EE.UU  | 1996 |
| 126 | 2. <i>Ibidem</i> , página 73.  |   | M.P. | X | X | EE.UU. | 1996 |

**ANEXOS**

|     |   |   |      |   |   |        |      |
|-----|---|---|------|---|---|--------|------|
| 127 | 3. Michael Porter, <i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> (Nueva York: Free Press, 1985).   |   | M.P. | X | X | EE.UU  | 1985 |
| 128 | 4. Michael Treacy y Fred Wiersma, <i>The discipline of Market Leaders</i> (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995);  |   |      |   |   | EE.UU. | 1995 |
| 129 | Robert S. Kaplan y David P. Norton, <i>The strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2001), capítulo 3, especialmente páginas 83-99.   | X |      | X | X | EE.UU  | 2001 |
| 130 | 5. A. Hax y R.A. Mauborgne, <i>The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy</i> (Nueva York: Palgrave, 2001); páginas 81-104.   |   |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 131 | 6. W. C. Kim y R. A. Mauborgne, «Value Innovation: The Strategic Logic of Hig Growht» <i>Harvard Business Review</i> (enero 1997): páginas 103-112;   |   |      | X |   | EE.UU. | 1997 |
| 132 | «Creating Market Space» <i>Harvard Business Review</i> (enero 1999): página 83-93; y  |   |      | X |   | EE.UU. | 1999 |
| 133 | «Strategy, Value Innovation and the Knoledge Economy», <i>Sloan Management Review</i> (primavera 1999): páginas 41-53.  |   |      |   |   | EE.UU. | 1999 |
| 134 | 7. M. Porter, <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> (Nueva York: Free Press, 1980).  |   | M.P. |   | X | EE.UU  | 1980 |
| 135 | 8. Treacy y Wiersema se referían a esta estrategia como «excelencia operativa». Nosotros estamos de acuerdo con Porter que la excelencia operativa no es una estrategia. Cualquier empresa tiene que ser operativamente excelente para implementar su estrategia particular. La proposición de valor debe representar lo que la empresa ofrece a sus clientes, no cómo gestiona sus procesos internos. Nosotros ahora reinterpretamos la estrategia «operativamente excelente»de Treacy y Wiersema y le cambiamos el nombre por el de estrategia de <i>bajo coste total</i> . |   |      |   |   |        |      |
| 136 | 9. El coste basado en la actividad revela con exactitud el coste de la variedad de exceso, un coste que muchas empresas no saben reconocer debido a las distorsiones introducidas por sus tradicionales sistemas de costeo.Ver Robert S. Kaplan y Robin Cooper, <i>Cost &amp; Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1998).   | X |      | X | X | EE.UU. | 1998 |
| 137 | 10. "Mejor" este mensaje significa...   |   |      |   |   |        |      |
| 138 | 11. Las estrategias de cierre aparecen descritas en los capítulos 5 y 6 del libro de Carl Shapiro y Harl Varian, <i>Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1999).  |   |      | X |   | EE.UU. | 1999 |
| 139 | 12. Hax y Wilde, <i>The delta project</i> , sobre todo el capítulo 5.   |   |      |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 140 | 13. Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, <i>Co-Opetition: A revolutionary Mindset That Combines competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business</i> (Nueva York: Doubleday, 1996).   |   |      |   |   | EE.UU. | 1996 |
|     | <b>Capítulo 12</b>  |   |      |   |   |        |      |
| 141 | 1. Robert S. Kaplan y David P. Norton, <i>Cómo Utilizar el Cuadro de mando integral</i> , (Barcelona: Gestión 2000, 2002).  | X |      | X | X | EE.UU. | 2002 |
|     | <b>QUINTA PARTE</b>   |   |      |   |   |        |      |
|     | Capítulo 13   |   |      |   |   |        |      |
|     | Capítulo 14   |   |      |   |   |        |      |

## ANEXOS

|     |   |  |  |  |  |        |      |
|-----|---|--|--|--|--|--------|------|
|     | Capítulo 15   |  |  |  |  |        |      |
| 142 | 1. Wendy Kopp, <i>One day all children...: The unlikely Triumph of Teach for America and What I Learned Along the Way</i> (Nueva York: Public Affairs, 2001). |  |  |  |  | EE.UU. | 2001 |

### Referencias:

AC: Autocitas

C: Citas de autores clásicos

EH: Citas de textos de editoriales de la Universidad de Harvard

R: Citas repetidas

O: Nacionalidad de la publicación citada

A: Año de publicación del texto citado



**ANEXO N° 3:  
Citas del libro *Alignment* (2006)**

| N° | Citas   | AC | C    | EH | R | O      | A    |
|----|---|----|------|----|---|--------|------|
|    | <b>Prólogo</b>  |    |      |    |   |        |      |
|    | <b>Capítulo 1</b>   |    |      |    |   |        |      |
| 1  | 1. La información sobre Hall of Fame de Cuadro de Mando Integral se encuentra en <a href="http://cmiol.com/cmiol.hof">http://cmiol.com/cmiol.hof</a>  |    |      |    |   |        |      |
| 2  | 2. R.S. Kaplan y D.P. Norton <i>The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment</i> (Boston: Harvard Business School Press, 2000). [Versión en Castellano, edición latinoamericana, "La organización basada en la estrategia - cómo implementar el Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, Symnetics]. | X  |      | X  |   | EE.UU. | 2000 |
| 3  | 3. D. Rigby, <i>Management Tools</i> (Boston: Bain & Company, 2001).  |    |      |    |   | EE.UU. | 2001 |
| 4  | 4. R.S. Kaplan y D.P. Norton, <i>Strategy Maps: Converting Intangible Assts into Tangible Outcomes</i> (Boston: Harvard University Scholl Press, 2004). [Versión en castellano, edición latioamericana, "Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Ediciones Gestión 2000, Symnetics].  | X  |      | X  |   | EE.UU. | 2004 |
|    | 5. A continuación se encuentran las referencias más importantes sobre estrategia corporativa:   |    |      |    |   |        |      |
| 5  | A.D. Chandler Jr., <i>Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise</i> (Cambridge, MA: MIT Press, 1962);  |    | A.C. |    |   | EE.UU. | 1962 |
| 6  | <i>Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism.</i> (Cambrige, MA Harvard University Press, 1990);   |    | A.C. |    |   | EE.UU. | 1990 |
| 7  | The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. <i>Strategic management journal</i> , 1991: 31-50.  |    | A.C. |    |   | EE.UU. | 1991 |
| 8  | M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", <i>Harvard Business Review</i> (abril-mayo de 1987): 43-59.   |    | M.P  | X  |   | EE.UU. | 1987 |
| 9  | B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm". <i>Strategic management journal</i> , (1984):, 171-180.   |    |      |    |   | EE.UU. | 1984 |
| 10 | M. Goold., A. Campbell., & M. Alexander. <i>Corporate-level-strategy: Creating Value in the Multibusiness</i> . (New York: John Wiley & Sons, 1994).  |    |      |    |   | EE.UU. | 1994 |
| 11 | A. Campbell, M., Goold, , & M. Alexander. "Corporate strategy: The quest for parenting advantage". <i>Harvard Business Review</i> (marzo-abril, 1995): 120-132.   |    |      | X  |   | EE.UU. | 1995 |
| 12 | D. J. Collis, & C. A. Montgomery. "Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Knowledge and strategy". <i>Harvard Business Review</i> (julio-agosto de 1995): 118-128;  |    |      | X  |   | EE.UU. | 1995 |
| 13 | "Creating corporate advantage". <i>Harvard Business Review</i> (mayo-junio de 1998): 70-83 y  |    |      | X  |   | EE.UU. | 1998 |
| 14 | <i>Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm</i> (Chicago: Irwin, 1997).  |    |      | X  |   | EE.UU. | 1997 |

ANEXOS

|                   |  |   |      |   |   |        |      |
|-------------------|--|---|------|---|---|--------|------|
| 15                | C. Markides, "Corporate Strategy: The Role of the Centre", en <i>Handbook of Strategy and Management</i> , primera edición, A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington editores (Londres: Sage Publications, 2001).  |   |      |   |   | R.U.   | 2001 |
| 16                | J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage". <i>Journal of management</i> (1991): 99-120.  |   |      |   |   | EE.UU. | 1991 |
| 17                | J. Bower, "Building the Velcro organization: Creating value through integration and maintaining organization-wide efficiency." <i>Ivey Business Journal</i> (noviembre-diciembre de 2003): 1-10.   |   |      |   |   | CAN    | 2003 |
| 18                | K.M. Eisenhardt, y S. L. Brown. "Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets." <i>Harvard business review</i> (mayo-junio de 1992): 72-82.  |   |      | X |   | EE.UU. | 1992 |
| 19                | G. R.S. Kaplan y and D.P. Norton. "The office of strategy management". <i>Harvard business review</i> (octubre 2005): 72-80.   | X |      | X |   | EE.UU. | 2005 |
| <b>Capítulo 2</b> |  |   |      |   |   |        |      |
| 20                | 1. A.D. Chandler Jr., <i>Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism</i> . (Cambridge, MA Harvard University Press, 1990), 14-49.   |   | A.C. | X | X | EE.UU. | 1990 |
| 21                | 2. A.D. Chandler Jr., <i>Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise</i> (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), 297.   |   | A.C. | X | X | EE.UU. | 1962 |
| 22                | 3. T. Khanna and K. Palepu, "Why focused strategies may be wrong for emerging markets". <i>Harvard business review</i> julio-agosto de 1997): 41-51.   |   |      | X |   | EE.UU. | 1997 |
| 23                | 4. R.S. Kaplan y D.P. Norton, <i>Strategy Maps: Converting Intangible Assts into Tangible Outcomes</i> (Boston: Harvard University Scholl Press, 2004). [Versión en castellano, edición latioamericana, "Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Ediciones Gestión 2000, Symnetics]. | X |      | X | X | EE.UU. | 2000 |
| 24                | 5. S. Davis y P. Lawrence, "Problems of matrix organizations". <i>Harvard business review</i> julio-mayo junio de 1978): 41-51;  |   |      | X |   | EE.UU. | 1978 |
| 25                | H. Kolodny, "Managing in a Matrix", <i>Business Horizons</i> (marzo-abril de 1981).  |   |      |   |   | EE.UU. | 1981 |
| 26                | 6. Hirschhorn, Larry, and Thomas Gilmore. "The new boundaries of the "boundaryless" company." <i>Harvard business review</i> (mayo-junio de 1992);.  |   |      | X |   | EE.UU. | 1992 |
| 27                | M. Raynor y J. Bower. "Lead from the center. How to manage divisions dynamically". <i>Harvard business review</i> (mayo de 2001);  |   |      | X |   | EE.UU. | 2001 |
| 28                | J. Bower. "Building the Velcro organization: Creating value through integration and maintaining organization-wide efficiency." <i>Ivey Business Journal</i> (noviembre-diciembre de 2003): 1-10.   |   |      |   |   | CAN    | 2003 |
| 29                | 7. R.H. Waterman, T.J. Peters, and J. R. Phillips. "Structure is not organization." <i>Business horizons</i> (1980).   |   |      |   |   | EE.UU. | 1980 |

ANEXOS

|    |  |   |  |   |   |        |      |
|----|--|---|--|---|---|--------|------|
| 30 | 8. R.S. Kaplan y D.P. Norton The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment (Boston: Harvard Business School Press, 2000). [Versión en Castellano, edición latinoamericana, "La organización basada en la estrategia - cómo implementar el Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, Symnetics]. | X |  | X | X | EE.UU. | 2000 |
| 31 | 9. R.S. Kaplan. "The balanced scorecard: Enhancing the McKinsey 7-S model. <i>Harvard business review</i> (marzo de 2005). [Versión en Castellano del BSC (febrero-marzo de 2005): El CMI: cómo mejora el Modelo de las 7-S de McKinsey].  | X |  |   |   | EE.UU. | 2005 |
| 32 | 10. D. J. Collis, & C. A. Montgomery. <i>Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm</i> (Chicago: Irwin, 1997).   |   |  |   |   | EE.UU. | 1997 |
| 33 | 11. M. Goold., A. Campbell., & M. Alexander. <i>Corporate-level-strategy: Creating Value in the Multibusiness</i> . (New York: John Wiley & Sons, 1994);   |   |  |   | X | EE.UU. | 1994 |
| 34 | A. Campbell, M., Goold, , & M. Alexander. "Corporate strategy: The quest for parenting advantage". <i>Harvard Business Review</i> (marzo-abril, 1995): 120-132.  |   |  | X | X | EE.UU. | 1995 |
| 35 | 12. C. Markides, "Corporate Strategy: The Role of the Centre", en Handbook of Strategy and Management, primera edición, A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington editores (Londres: Sage Publications, 2001).  |   |  |   | X | R.U.   | 2001 |
| 36 | 13. D. J. Collis, & C. A. Montgomery. "Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Knowledge and strategy". <i>Harvard Business Review</i> (julio-agosto de 1995): 118-128;   |   |  | X | X | EE.UU. | 1995 |
| 37 | "Creating corporate advantage". <i>Harvard Business Review</i> (mayo-junio de 1998): 70-83.  |   |  | X | X | EE.UU. | 1998 |
| 38 | 14. "Creating corporate advantage". <i>Harvard Business Review</i> (mayo-junio de 1998): 70-83.  |   |  | X | X | EE.UU. | 1998 |
|    | <b>Capítulo 3</b>  |   |  |   |   |        |      |
| 39 | 1. Correspondencia privada con el Balanced Scorecard Collaborative   |   |  |   |   |        |      |
| 40 | 2. R.S. Kaplan y D.P. Norton The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment (Boston: Harvard Business School Press, 2000). [Versión en Castellano, edición latinoamericana, "La organización basada en la estrategia - cómo implementar el Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, Symnetics]. | X |  | X | X | EE.UU. | 2000 |
| 41 | 3.<br><a href="http://www.gotoemerson.com/about_emerson/index.html">http://www.gotoemerson.com/about_emerson/index.html</a>  |   |  |   |   |        |      |
| 42 | 4. T. Khanna and K. Palepu, "Why focused strategies may be wrong for emerging markets" . <i>Harvard business review</i> julio-agosto de 1997)  |   |  | X | X | EE.UU. | 1997 |
| 43 | 5. R.S. Kaplan y D.P. Norton, <i>Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes</i> (Boston: Harvard University Scholl Press, 2004). [Versión en castellano, edición latinoamericana, "Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Ediciones Gestión 2000, Symnetics].   | X |  | X | X | EE.UU. | 2000 |

**ANEXOS**

| <b>Capítulo 4</b> |   |   |  |   |   |        |      |
|-------------------|---|---|--|---|---|--------|------|
| 44                | 1. R.S. Kaplan y D.P. Norton, <i>Stategy Maps: Converting Intangible Assts into Tangible Outcomes</i> (Boston: Harvard University Scholl Press, 2004). [Versión en castellano, edición latioamericana, "Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Ediciones Gestión 2000, Symnetics]. | X |  | X | X | EE.UU. | 2000 |
| 45                | 2. Ibídem Capítulo 10;  | X |  | X | X | EE.UU. | 2000 |
| 46                | R.S. Kaplan y D.P. Norton. "Measuring the strategic readiness of intangible assets." <i>Harvard business review</i> (febrero de 2004).  | X |  | X |   | EE.UU. | 2004 |
| 47                | 3. Charla dada en la Cumbre de América del Norte, Balanced Scorecard Collaborative. Octubre de 2003.  |   |  |   |   |        |      |
| 48                | 4. John Bronson, discurso en la Conferencia de CMIol sobre Alineación de los Recursos Humanos, Naples, Florida, febrero de 2002.  |   |  |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 49                | 5. "Motive to Make Strategy Everyone´s Job" <i>Balanced Scorecard Report</i> (noviembre-diciembre 2004) [Versión en catellano del BSC, noviembre-diciembre, 2004 , "Motivar para que la estrategia sea una tarea de todos"].  |   |  | X |   | EE.UU. | 2004 |
| 50                | 6. Artículo del HBR, 2004   |   |  | X |   | EE.UU. | 2004 |
| 51                | 7. Investigación de SHRM-2002.  |   |  |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 52                | 8. A conocerse en fecha próxima   |   |  |   |   |        |      |
| 53                | 9. How to mobilize Large, Complex Organizations Using Balanced Scorecard: Entrevista con Craing Naylor, de Dupont Engineering Polymers, Balances Scorecard Report (septiembre-octubre de 2000): 11-13.  |   |  | X |   | EE.UU. | 2000 |
| <b>Capítulo 5</b> |   |   |  |   |   |        |      |
| 54                | 1. Implementing the balanced scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady, <i>Harvard Business Review</i> (septiembre-octubre de 1993): 146   |   |  | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 55                | 2. "Responsibility Centers: Revenue and Expenses Centers", Capítulo 3 en R. Anthony y V. Goviandarajan, <i>Management control systems</i> , octava edición (Chicago: Irwin, 1995): 107-123.   |   |  |   |   | EE.UU. | 1995 |
| 56                | 3. Carr, Nicholas G. "IT doesn't matter." <i>Harvard Business Review</i> (mayo de 2003)   |   |  | X |   | EE.UU. | 2003 |
| 57                | 4. P. Weill y M. Broadbent. <i>Leveraging the new infrastructure: how market leaders capitalize on information technology</i> . (Boston: Harvard Business School Press, 1998): 37-39.   |   |  | X |   | EE.UU. | 1998 |
| 58                | 5. Cassandra Frangos, nuestra colega de Balanced Scorecard Collaborative, ha realizado una aportación importatne a nuestro conocimiento del desarrollo del los mapas estratégicos y los CMI de recursos humanos.  |   |  |   |   |        |      |
| 59                | 6. Nota del Henckel próxima a publicarse.   |   |  |   |   |        |      |

**ANEXOS**

|    |  |  |      |   |   |        |      |
|----|--|--|------|---|---|--------|------|
| 60 | 7. R. S. Gold, nuestro colega de Balanced Scorecard Collaborative, ha realizado una aportación importante a nuestro conocimiento del desarrollo de los mapas estratégicos y los CMI de tecnología de la información.             |  |      |   |   |        |      |
| 61 | 8. A. Maslow. <i>Motivation and personality</i> , tercera edición (Nueva York: HarperCollins, 1987);   |  | A.M. |   |   | EE.UU. | 1987 |
| 62 | F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman. <i>The motivation to work</i> , segunda edición (Nueva York: Wiley, 1959).   |  | F.H  |   |   | EE.UU. | 1959 |
| 63 | 9. R.S. Gold. "Enabling the strategy-focused IT organization". Balanced Scorecard Report (septiembre-octubre de 2001).   |  |      | X |   | EE.UU. | 2001 |
| 64 | 10. Arun Dhingra y Michael Nagel, nuestro colega de Balanced Scorecard Collaborative, ha realizado una aportación importante a nuestro conocimiento del desarrollo de los mapas estratégicos y los CMI de la unidad de finanzas. |  |      |   |   |        |      |
| 65 | 11. "The CFO as Chief Performance Adviser" informe preparado por CFO Research Services en cooperación con PriceWaterhouseCoopers LLP, CFO Publishing Corporation, Boston, marzo, 2005.   |  |      |   |   | EE.UU. | 2005 |
| 66 | 12. V. Couto, I. Heinz, y M. Moran. "Not your father's CFO." <i>Strategy+ Business</i> (primavera de 2005):4   |  |      |   |   | EE.UU. | 2005 |
| 67 | 13. <i>Ibidem</i> , 4.   |  |      |   | X | EE.UU. | 2005 |
| 68 | 14. <i>Ibidem</i> , 10.  |  |      |   | X | EE.UU. | 2005 |
| 69 | 15. Observese que la unidad de finanzas de Handleman ha optado por colocar su perspectiva financiera en la base, y no en la cúspide, de su mapa estratégico. (...)   |  |      |   |   |        |      |
| 70 | 16. SHRM/Balanced Scorecard Collaborative, "Aligning HR with Organization Strategy", encuesta de investigación 62-17052 (Alexandria, VA: Society for Human Resources Management, 2002);  |  |      |   |   |        |      |
| 71 | "The alignment Gap" <i>CIO Insight</i> , 1 de julio de 2002.   |  |      |   |   | EE.UU. | 2002 |
|    | <b>Capítulo 6</b>  |  |      |   |   |        |      |
|    | Sin citas  |  |      |   |   |        |      |
|    | <b>Capítulo 7</b>  |  |      |   |   |        |      |
| 72 | 1. J. Immelt, "Restoring Trust", discurso pronunciado en el Nueva York Economic Club, el 4 de noviembre de 2002.   |  |      |   |   | EE.UU  | 2002 |
| 73 | 2. K.G. Palepu y P.M. Heal y V.L. Bernard, <i>Business analysis valuation: Using financial statement: Text and Cases</i> , tercera edición (Mason, OH: Thomson Southwestern), 2003.  |  |      |   |   | EE.UU  | 2003 |
| 74 | 3.G.A. Akerlof, "The market for" lemons": Quality uncertainty and the market mechanism." <i>Quarterly Journal of Economics</i> 89(1970): 488-500.  |  |      |   |   | EE.UU  | 1970 |
| 75 | Groucho Marx, en una publicación muy anterior a la Akerlof, capturó la esencia del problema de la selección adversa al afirmar: "No deseo unirme a ningún club que me acepte como miembro".                                      |  |      |   |   |        |      |

ANEXOS

|    |   |   |  |   |   |        |      |
|----|---|---|--|---|---|--------|------|
| 76 | 4. J. Lorsch "Smelling smoke: why boards of directors need the balanced scorecard." <i>Balanced Scorecard Report</i> (septiembre-octubre de 2002): 9-11.  |   |  | X |   | EE.UU. | 2002 |
| 77 | 5. J. Conger, E. Lawle y D. Finegold. <i>Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top</i> . (Nueva York: Jossey.Bass/Wiley, 2001).  |   |  |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 78 | 6. E.E. Lawler, "Board Governance and Accountability", <i>Balanced Scorecard Report</i> (enero-febrero de 1993): 12.  |   |  | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 79 | 7. <i>Ibidem</i> , 11.  |   |  | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 80 | 8. <i>Ibidem</i> , 10.  |   |  | X |   | EE.UU. | 1993 |
| 81 | 9. R.S. Kaplan, "First Commonwealth Financial Corporation", Caso 9-104-042 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2004).  | X |  | X |   | EE.UU. | 2004 |
| 82 | 10. J. Ross, "The Best-Practice Hamburger: How Wendy's Enhances Performance with its CMI", <i>Balanced Scorecard Report</i> (julio-agosto de 2003): 5-7.  |   |  | X |   | EE.UU. | 2003 |
| 83 | 11. L. Bebchuk y J.Fried. <i>Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation</i> .(Cambridge, MA: Harvard Business University Press, 2004);  |   |  | X |   | EE.UU. | 2004 |
| 84 | G. Crystal, <i>In search of excess: The overcompensation of American executives</i> (Nueva York: W.W. Norton, 1991).  |   |  |   |   | EE.UU. | 1991 |
| 85 | 12. J. Cohn y R. Khurana "Strategy Maps for CEO Succession Planning", <i>Balanced Scorecard Report</i> , (julio-agosto de 2003): 8-10.  |   |  | X |   | EE.UU. | 2003 |
| 86 | 13. <i>Ibidem</i> , 9.  |   |  |   | X | EE.UU. | 2003 |
| 87 | 14. M.J. Epstein y M. Roy, <i>Measuring and improving the performance of corporate boards</i> , Management Accounting Guidelines, Society of Management Accountants of Canada (Mississagua, Ontario, 2002).                                   |   |  |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 88 | 15. R.S. Kaplan, "First Commonwealth Financial Corporation"   | X |  | X | X | EE.UU. | 2004 |
| 89 | 16. "Improving Business Reporting-A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors". Informe del comité especial sobre informes financieros, Asociación de Contadores Públicos Matriculados de Estado Unidos, 1992. |   |  |   |   | EE.UU. | 1992 |
| 90 | 17. "Measures that Matter", documento oficial de Ernst & Young, 1999 (disponible en Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Inovation).  |   |  |   |   | EE.UU. | 1999 |
| 91 | 18. M. Epstein y K. Palepu, "Whats Financial Analysts Want", <i>Strategic Finance</i> (abril de 1999).  |   |  |   |   | EE.UU. | 1999 |
| 92 | 19. M. Epstein y B. Birchard. <i>Counting what counts: Turning Corporate Accountability into Competitive Advantage</i> (Reading, Ma: Perseus Books 1999);   |   |  |   |   | EE.UU. | 1999 |
| 93 | M. Epstein y P. Wisner. "Increasing corporate accountability: the external disclosure of balanced scorecard measures." <i>Balanced Scorecard Report</i> (julio-agosto de 2001): 10-13.  |   |  | X |   | EE.UU. | 2001 |

ANEXOS

|     |   |   |     |   |   |        |      |
|-----|---|---|-----|---|---|--------|------|
| 94  | 20. "The Value-Adding Power of External Disclosers: An Interview with Jan Hoffmeister, American Skadia Investment", <i>Balanced Scorecars Report</i> (septiembre-octubre 2001): 10-11.  |   |     | X |   | EE.UU. | 2001 |
| 95  | 21. Ve las presentaciones en <a href="http://irco.com/investorrelations/analists">http://irco.com/investorrelations/analists</a> .  |   |     |   |   |        |      |
| 96  | 22. Ve la presentaciones a los analista de Wendy's en <a href="http://www.wendys-invest.com/main/pres.php">http://www.wendys-invest.com/main/pres.php</a> .   |   |     |   |   |        |      |
| 97  | 23. "The Best-Practice Hamburger: How Wendy's Enhances Performance with its CMI", <i>Balanced Scorecard Report</i> (julio-agosto de 2003): 6-7.   |   |     | X |   | EE.UU. | 2003 |
|     | <b>Capítulo 8</b>   |   |     |   |   |        |      |
| 98  | 1. S. Kulp. y V. G. Narayanan, and Ronald L. Verkleeren, "Metalcraft supplier scorecard", Caso 9-102-047 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).  |   |     | X |   | EE.UU. | 2005 |
| 99  | 2. Ve <a href="http://www.cprf.org/documents/pdf/CFPR_Tab_6.pdf">http://www.cprf.org/documents/pdf/CFPR_Tab_6.pdf</a> .   |   |     |   |   |        |      |
| 100 | 3. Ve <a href="http://www.globalscorecard.net/download/ecr_related.asp">http://www.globalscorecard.net/download/ecr_related.asp</a> .   |   |     |   |   |        |      |
| 101 | 4. P.C. Brewer y T.W. Speh. "Using the balanced scorecard to measure supply chain performance", <i>Journal of Business logistics</i> (2000): 75-93 y  |   |     |   |   | EE.UU. | 2000 |
| 102 | "Adapting the balanced scorecard to supply chain management" <i>Supply Chain Management Review</i> , (marzo-abril de 2001).   |   |     |   |   | EE.UU. | 2001 |
| 103 | 5. K. Zimmermann, "Using the balanced scorecard for interorganizational performance management of supply chain: a case study." <i>Cost management in supply chains</i> , ediciones S. Seuring y M. Goldbach (Heidelberg: Physica-Verlag, 2002), 399-415.  |   |     |   |   | ALE    | 2002 |
| 104 | 6. L. Segil. <i>Measuring the value of partnering</i> (Nueva York: AMACOM, 2004): 19.   |   |     |   |   | EE.UU. | 2004 |
| 105 | 7. J. Bamford y D. Ernst. "Managing an alliance portfolio", <i>The McKinsey Quarterly</i> (otoño de 2002): 6-10.  |   |     |   |   | EE.UU. | 2002 |
| 106 | 8. "Why Mergers Fail" <i>McKinsey Quarterly</i> (2001): 64-73,  |   |     |   |   | EE.UU. | 2001 |
|     | <b>Capítulo 9</b>   |   |     |   |   |        |      |
| 107 | 1. R.S. Kaplan y and D.P. Norton. "The office of strategy management". <i>Harvard business review</i> (octubre 2005): 72-80.  | X |     | X | X | EE.UU. | 2005 |
|     | <b>Capítulo 10</b>  |   |     |   |   |        |      |
| 108 | 1. W. Deming,. <i>Quality, productivity, and competitive position</i> , (Cambridge, MA: Center for advanced engineering study, 1982):101-104.   |   | W.D |   |   | EE.UU. | 1982 |
| 109 | 2. M.E. Porter, "Whats is Strategic?" <i>Harvard Business Review</i> (noviembre-diciembre de 1996).   |   | M.P | X |   | EE.UU. | 1996 |
| 110 | 3. R.S. Kaplan y D.P. Norton, <i>Stategy Maps: Converting Intangible Assts into Tangible Outcomes</i> (Boston: Harvard University Scholl Press, 2004). [Versión en castellano, edición latioamericana, "Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Ediciones Gestión 2000, Symnetics]. | X |     | X | X | EE.UU. | 2000 |

## ANEXOS

|     |  |   |      |   |   |        |      |
|-----|--|---|------|---|---|--------|------|
| 111 | 4 y 5 no estan citados   |   |      |   |   |        |      |
| 112 | 6. R.S. Kaplan, D.P. Norton. "Measuring the strategic readiness of intangible assets" <i>Harvard business review</i> (febrero de 2004): 52-63,   | X |      | X | X | EE.UU. | 2004 |
| 113 | Veáse el Capítulo 8 de "Human Capital Readiness" en Kaplan y Norton <i>Strategy Maps</i> , 225-243.  | X |      | X | X | EE.UU. | 2004 |
| 114 | 7. Cita de KeyCorp   |   |      |   |   |        |      |
| 115 | 8. "Govern to make strategy a continual process" <i>Balanced Scorecard Report</i> (enero-febrero de 2005). [Versión en castellano del BSC, enero-febrero de 2005, "Gobernar para convertir la estrategia en un proceso continuo"]. | X |      | X |   | EE.UU  | 2005 |
| 116 | 9. M. Hammer y J. Champy, <i>Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution</i> , (Nueva York, Harper Business, 1993).   |   | M.H. |   |   | EE.UU  | 1993 |

### Referencias:

AC: Autocitas

C: Citas de autores clásicos

EH: Citas de textos de editoriales de la Universidad de Harvard

R: Citas repetidas

O: Nacionalidad de la publicación citada

A: Año de publicación del texto citado



**ANEXO N° 4:**  
**Casos Prácticos del libro *Cuadro de mando integral***

| N° | Casos de Estudio<br>(1) | Pág. |    | Total<br>Pág. | Tipo de<br>Caso | Localización del<br>Caso | Actividad                    |
|----|-------------------------|------|----|---------------|-----------------|--------------------------|------------------------------|
|    |                         | De:  | A: |               |                 |                          |                              |
| 1  | Rockwater               | -    | -  | -             | Real            | Escocia-EE.UU.           | Construcciones<br>submarinas |
| 2  | Metro Bank              | -    | -  | -             | Real            | EE.UU                    | Bancaria                     |
| 3  | Pioneer Petroleum       | -    | -  | -             | Real            | EE.UU                    | Petrolera                    |
| 4  | Naciona Insurance       | -    | -  | -             | Real            | EE.UU                    | Seguros                      |
| 5  | Kenyon Stores           | -    | -  | -             | Real            | EE.UU                    | Textil                       |
| 6  | Analog Devinces<br>(2)  | -    | -  | -             | Real            |                          |                              |
| 7  | FMC Corporation         | -    | -  | -             | Real            |                          |                              |
|    | TOTAL DE PÁG.           |      |    | 27            |                 |                          |                              |

(1) "A lo largo del libro ilustraremos las prácticas de medición innovadora de muchas empresas. Pero el completo y exhaustivo uso de Cuadros de Mando Integral se cuentan a través de las experiencias de cinco empresa a las que hemos seguido muy de cerca durante los tres últimos años". (Kaplan y Norton, 1997:56).

(2) "Además de están cinco empresa también hemos utilizado la experiencia de Analog Devinces y FMC Corporation, que fueron las primeras que adoptaron el Cuadro de Mando Integral". (Kaplan y Norton, 1997:58).

**ANEXO N° 5:**  
**Otras organizaciones citadas en el libro *Cuadro de Mando Integral***

| N° | Organización                          | Pág.                | Referencia  |
|----|---------------------------------------|---------------------|---|
| 1  | Adevanced Micro Devinces              | 6, 50               | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 2  | American Standard                     | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 3  | Apple Computer                        | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 4  | Bell Suth                             | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 5  | CIGNA                                 | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 6  | Conner Peripherals                    | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 7  | Cray Research                         | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 8  | DuPont Electronic Data System         | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 9  | General Electric                      | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 10 | Hewlett-Packard                       | 6, 82, 84, 116, 192 | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG, proporciona evaluación a sus proveedores, realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes, diseño de indicador: el tiempo del punto de equilibrio, profundo compromiso con la innovación. |
| 11 | Shell Canadá                          | 6                   | Empresas estudiadas por el Nolan Norton Institute, KPMG   |
| 12 | IBM                                   | 47                  | Empresa con visión de largo plazo   |
| 13 | Digital Equipment Corporation         | 47                  | Empresa con visión de largo plazo   |
| 14 | General Motors                        | 47                  | Empresa con visión de largo plazo   |
| 15 | Honda                                 | 52, 99              | Compite explotando capacidades únicas, fabricante que opera con Justo a Tiempo.   |
| 16 | Canon                                 | 52                  | Compite explotando capacidades únicas   |
| 17 | U.S. Steel and Carnegie Pension Fund. | 53                  | Directivo requiere información para preveer actuación futura  |
| 18 | Chevron                               | 78                  | Cliente de Rockwater  |
| 19 | BP                                    | 78                  | Cliente de Rockwater  |
| 20 | British Airways                       | 84                  | Realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes.   |
| 21 | Xerox                                 | 84                  | Realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes.   |
| 22 | Proter & Gamble                       | 84                  | Realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes.   |
| 23 | Motorola                              | 84, 100, 183        | Realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes, medición de calidad por incidencia de defectos, empresa con fuertes vínculos de sus UEN   |
| 24 | PespsiCo                              | 84                  | Realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes,   |
| 25 | Boeing                                | 84                  | Realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes.   |
| 26 | 3M                                    | 84                  | Realiza encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes.   |
| 27 | Nordstron                             | 88                  | Extraordinario nivel de servicio de sus vendedores.   |
| 28 | Intuit                                | 88                  | Empresa de software financiero  |
| 29 | Herzt                                 | 98                  | Habilidades para obtener y retener clientes   |
| 30 | Toyota                                | 99                  | Fabricante que opera con Justo a Tiempo.  |
| 31 | J.D. Power                            | 100                 | Proporciona información sobre defectos y calidad percibida en automóviles y líneas áreas.   |
| 32 | Maplehurst                            | 103                 | Empresa de productos de panadería congelados.   |
| 33 | Coca-Cola                             | 103                 | Refrescos de marca nacional   |
| 34 | Pepsi-Cola                            | 103                 | Refrescos de marca nacional   |
| 35 | President´s Choice                    | 103                 | Marca de refresco privada detallista  |
| 36 | Safeway Select                        | 103                 | Marca de refresco privada detallista  |
| 37 | Otis Elevetor                         | 120                 | Empres que vende equipos o sistemas sofisticados  |
| 38 | General Electric Medial System        | 120                 | Empres que vende equipos o sistemas sofisticados  |

## ANEXOS

|    |   |          |  |
|----|---|----------|--|
| 39 | Acura                                   | 121      | Nuevo concesionario de automóviles con servicio al cliente                                   |
| 40 | Saturn                                  | 121      | Nuevo concesionario de automóviles con servicio al cliente                                   |
| 41 | National Motors                         | 135      | Utilización de indicador de calidad  |
| 42 | National Electric                       | 136      | Utilización de indicador de calidad  |
| 43 | Johnson & Jonshon                       | 183      | Empresa con fuertes vínculos de sus UEN  |
| 44 | NEC                                     | 183      | Empresa con fuertes vínculos de sus UEN  |
| 45 | Hoechst Celanese                        | 186      | Cinco principios para guiar las acciones de los empleados.                                   |
| 46 | Oiltech                                 | 187      | Proyecto de varias empresas del sector servicios a los campos petrolíferos.                  |
| 47 | Info Support                            | 190      | Unidad de sistemas de gestión y de información de Telco                                      |
| 48 | E-M                                     | 192      | Profundo compromiso con la innovación  |
| 49 | Procurement Executiva Association       | 195      | Primeras aplicaciones de las directrices de la National Performance Review                   |
| 50 | Ciudad de Sunnyvale, California         | 197      | Elabora Informe de objetivos claves y actuación  |
| 51 | Ciudad de Charlotte, Carolina del Norte | 197      | Diseño de CMI  |
| 52 | Special Olympics de Masachussetts       | 200      | Uno de las primeras aplicaciones de CMI en empresa social sin fines de lucro                 |
| 53 | Lotus Note (actual IBM notes)           | 220      | Red electrónica  |
| 54 | Skadia                                  | 224      | Empresa sueca de seguros y servicios financieros.  |
| 55 | Chem-Pro                                | 252, 306 | fabricante de productos industriales basados en polímeros, Reorganización de cara al cliente |
| 56 | Echo Engineering                        | 268, 274 | Medición de la moral de los empleados, construcción de equipos interdisciplinarios           |
| 57 | Progressive Corporation                 | 270      | Empresa de servicios de mayor éxito (seguros)  |
| 58 | Southwest Airlines                      | 270      | Empresa de servicios de mayor éxito (seguros)  |
| 59 | MCI                                     | 270      | Empresa de servicios de mayor éxito (seguros)  |
| 60 | Taco Bell                               | 270      | Empresa de servicios de mayor éxito (seguros)  |
| 61 | Hi-Tek                                  | 273      | Fabricante de componentes electrónicos.  |

## ANEXOS

**ANEXO N°6:  
Casos Prácticos del libro *Mapas Estratégicos***

| N° | Casos de Estudio (1)           | Pág. |     | Total Pág. | Tipo de Caso | Localización del Caso  | Actividad  | Sector |
|----|--------------------------------|------|-----|------------|--------------|--|--|--------|
|    |                                | De:  | A:  |            |              |  |  |        |
| 1  | Banco Tokio-Mitsubichi HQA     | 45   | 52  | 7          | Real         | Filial EE.UU.  | Bancaria   | 1      |
| 2  | American Diabetes Association  | 52   | 55  | 4          | Real         | EE.UU.   | Entidad sin fines de lucro                         | 3      |
| 3  | Clínica St. Mary de Duluth     | 87   | 91  | 5          | Real         | EE.UU.   | Sanatorial   | 1      |
| 4  | Thornton Oil                   | 133  | 137 | 5          | Real         | EE.UU.   | Estaciones de Servicio                             | 1      |
| 5  | Handleman (HDL)                | 165  | 170 | 6          | Real         | EE.UU.   | Distribución de música                             | 1      |
| 6  | Saatchi & Saatchi              | 195  | 199 | 5          | Real         | Grupo francés de comunicaciones Public Group S.A., origen Londres. | Publicidad   | 1      |
| 7  | Amanco                         | 233  | 236 | 4          | Real         | Latinoamérica  | Prod. y Com. Tuberías                              | 1      |
| 8  | Crown Castle                   | 261  | 265 | 5          | Real         | sirve a mas de 2/3 del mercado norteamericano                      | Retranmisión de comunicaciones                     | 1      |
| 9  | National City Corporation      | 289  | 293 | 5          | Real         | EE.UU.   | Bancaria   | 1      |
| 10 | T. Rowe Price                  | 315  | 320 | 6          | Real         | EE.UU.   | Finanzas   | 1      |
| 11 | Ingersoll-Rand                 | 361  | 365 | 5          | Real         | Negocios multinacionales   | Fabricación de equipamiento industrial y comercial | 1      |
| 12 | Tata Auto Plastic System       | 401  | 405 | 5          | Real         | India con participación de Francia e Italia                        | Autopartista                                       | 1      |
| 13 | MDS                            | 405  | 409 | 4          | Real         | Canadá   | Productos y servicios sanitarios                   | 1      |
| 14 | Boise Office Solution          | 410  | 413 | 4          | Real         | sin datos  | Distribución de productos y muebles de oficina     | 1      |
| 15 | Thomson Financial              | 413  | 419 | 6          | Real         | sin datos  | Proveedor global de soluciones informáticas        | 1      |
| 16 | Ejercito de EE.UU.             | 447  | 452 | 5          | Real         | EE.UU.   | Militar  | 2      |
| 17 | Northwestern Mutual            | 455  | 460 | 6          | Real         | EE.UU.   | Servicios financieros                              | 1      |
| 18 | Volvofinans                    | 460  | 464 | 4          | Real         | Suecia   | Servicios financieros                              | 1      |
| 19 | Media General, Inc.            | 464  | 469 | 5          | Real         | EE.UU.   | Periodística                                       | 1      |
| 20 | Real Policia Montada de Canadá | 472  | 475 | 4          | Real         | Canadá   | Servicios de policía                               | 2      |

## ANEXOS

|    |   |     |     |     |      |             |  |   |
|----|---|-----|-----|-----|------|-------------|--|---|
| 21 | Administración de Desarrollo Económico del Departamento de Comercio de EE.UU. | 476 | 480 | 5   | Real | EE.UU.      | Promoción de actividades económicas en comunidades | 2 |
| 22 | Ministerio de Defensa del Reino Unido   | 480 | 483 | 3   | Real | Reino Unido | Defensa y seguridad Nacional                       | 2 |
| 23 | Sistema escolar del Condado de Fulton   | 483 | 488 | 6   | Real | EE.UU.      | Educación  | 2 |
| 24 | Ópera Lírica de Boston  | 490 | 494 | 5   | Real | EE.UU.      | Espectáculos operísticos                           | 3 |
| 25 | Teach for America   | 494 | 499 | 6   | Real | EE.UU.      | Educación  | 3 |
|    | TOTAL DE PAG.   |     |     | 125 |      |             |  |   |

(1) Todos los casos de estudios fueron redactados por un representante del Balanced Scorecard Collaborative y uno o varios directivos de la organización estudiada.

### Referencias:

- 1: Sector privado
- 2: Sector público
- 3: Sector sin fines de lucro

**ANEXO N°7:  
Otras organizaciones citadas en el libro *Mapas Estratégicos***

| N° | Organización              | Pág.                                 | Referencia   |
|----|---------------------------|--------------------------------------|--|
| 1  | Teach for America         | 36                                   | Creación de valor en empresas del sector público y sin fines de lucro.   |
| 2  | Boston Lyric Opera        | 36                                   | Creación de valor en empresas del sector público y sin fines de lucro.   |
| 3  | Policia Montada de Canadá | 36                                   | Creación de valor en empresas del sector público y sin fines de lucro.   |
| 4  | Ben & Jerry's             | 62                                   | Declaración de misión  |
| 5  | Charlotte                 | 63                                   | Declaración de misión y visión   |
| 6  | Amazon.com                | 67                                   | Aumento de ingresos mediante de venta de artículos muy diferentes  |
| 7  | Mobil                     | 67, 141, 160, 381                    | Aumento de ingresos mediante de venta de artículos muy diferentes, estrategias de segmentación de clientes (soluciones completas), capital organizativo  |
| 8  | Staples                   | 67                                   | Ampliación de ingresos con clientes de segmentos nuevos  |
| 9  | Southwest Airlines        | 70, 72, 112, 145, 152, 373           | Identificación de segmentos específicos de clientes, Proposición de valor para clientes, excelente selección de clientes, clientes propietarios, estrategia de bajo coste total                              |
| 10 | Neiman Marcus             | 70                                   | Identificación de segmentos específicos de clientes  |
| 11 | Dell                      | 72, 138, 144, 241, 298, 373          | Proposición de valor para clientes (coste total más bajo), Relaciones con los clientes, proveedor especializado, alineamiento de activos intangibles, capital de información, estrategia de bajo coste total |
| 12 | Wal-Mart                  | 72, 98, 112, 138, 152, 162, 372, 373 | Proposición de valor para clientes (coste total más bajo), desarrollo de relaciones con proveedores, excelente selección de clientes, Relaciones con los clientes, clientes apóstoles, Cliente Handleman     |
| 13 | McDonald's                | 72, 373                              | Proposición de valor para clientes (coste total más bajo)  |
| 14 | Toyota                    | 72, 98, 144, 152, 373                | Proposición de valor para clientes (coste total más bajo), desarrollo de relaciones con proveedores, automotriz japonesa, clientes apóstoles, estrategia de bajo coste total                                 |
| 15 | Sony                      | 72, 210, 212, 214, 378               | Proposición de valor para clientes (innovación y liderazgo del producto), eliminación y reciclaje de productos, medidas medio ambientales agregadas  |
| 16 | Mercedes                  | 72, 378                              | Proposición de valor para clientes (innovación y liderazgo del producto)   |
| 17 | Intel                     | 72, 307, 370, 372, 378               | Proposición de valor para clientes (innovación y liderazgo del producto), alinear el capital de información, estrategia de cierre de sistema   |
| 18 | IBM                       | 72, 210, 218, 222, 381               | Proposición de valor para clientes (soluciones completas para clientes), informe sobre residuos tóxicos, redefinición de mercado y medidas medioambientales, inversión en la comunidad, estrategias lock-in  |

**ANEXOS**

|    |                                    |                         |   |
|----|------------------------------------|-------------------------|---|
| 19 | Goldman Sach's                     | 72, 242, 381            | Proposición de valor para clientes (soluciones completas para clientes), Alineamiento de activos intangibles              |
| 20 | eBay                               | 73, 370, 384            | Proposición de valor para clientes (estrategia de bloqueo o cierre), estrategia de cierre de sistema                      |
| 21 | Páginas Amarillas                  | 73                      | Proposición de valor para clientes (estrategia de bloqueo o cierre)   |
| 22 | Visteon                            | 99                      | Calificación de proveedores   |
| 23 | Swiss Re                           | 104                     | Gestión del riesgo  |
| 24 | Microsoft                          | 105, 203, 370, 372, 384 | Reducción de costos financieros, beneficios para parejas de hecho, estrategia de cierre de sistema ( <i>lock-in</i> )     |
| 25 | Disney                             | 108                     | Reducción de costos financieros   |
| 26 | Costco                             | 112                     | Excelente selección de clientes   |
| 27 | FedEx                              | 115, 141, 300           | Capital de Información, relaciones con los clientes   |
| 28 | UPS                                | 115, 141, 300           | Capital de Información, relaciones con los clientes   |
| 29 | Analogic Devices                   | 126                     | Vinculación de programas de calidad con objetivos financieros   |
| 30 | Levi Strauss                       | 138, 297                | Relaciones con los clientes, capital de información   |
| 31 | DHL                                | 141                     | Relaciones con los clientes   |
| 32 | Chemical Bank (J. P. Morgan Chase) | 141                     | Estrategia de segmentación de mercado   |
| 33 | Honda                              | 144, 187                | Automotriz japonesa, excelencia en motores  |
| 34 | Nissan                             | 144                     | Automotriz japonesa   |
| 35 | Cigna Property and Casualty        | 144, 426                | Proveedor especializado, planificación de la campaña  |
| 36 | Harrah's Entertainment             | 145, 149, 151           | Selección de clientes, programa de fidelización   |
| 37 | Mirage Resort                      | 145                     | Competencia de Harrah's   |
| 38 | Circus Enterprises                 | 145                     | Competencia de Harrah's   |
| 39 | Marine Engineering                 | 145, 149, 153, 154, 156 | Estrategia de segmentación de clientes, estrategias de fidelización, aumento de clientes                                  |
| 40 | Metro Bank                         | 147, 149, 153, 154, 156 | Segmentación de clientes con mayor valor, estrategias de fidelización, aumento de clientes                                |
| 41 | Acme Chemical                      | 147, 149, 153, 154, 156 | Segmentación de clientes con mayor valor, estrategias de fidelización, aumento de clientes                                |
| 42 | Cisco System                       | 152, 224, 327, 385      | Cliente propietario, ventajas competitivas de inversión en comunidad, cultura, estrategias <i>lock-in</i>                 |
| 43 | Land's End                         | 160, 298                | Capital de Información  |
| 44 | Best Buy                           | 162                     | Cliente Handleman   |
| 45 | Nova Chemicals                     | 202, 214                | Cuidado de la comunidad, medidas medioambientales agregadas   |
| 46 | Apple Computer                     | 203, 227, 384           | Beneficios para parejas de hecho, donación de productos a universidades y escuelas, estrategias <i>lock-in</i>            |
| 47 | Bell South                         | 203                     | Beneficios para parejas de hecho  |
| 48 | Novartis                           | 203, 208, 224           | Presentación de informes sobre salud, seguridad y medio ambiente; reducción de consumo de agua, inversión en la comunidad |

**ANEXOS**

|    |                               |                        |  |
|----|-------------------------------|------------------------|--|
| 49 | Coca-Cola                     | 205,223                | Ciudad del medio ambiente, inversión en la comunidad   |
| 50 | DuPont                        | 205, 209, 220          | Ciudad del medio ambiente, informe sobre emisiones de gases, informe de lesiones y enfermedades por trabajo  |
| 51 | Nokia                         | 208, 224               | Reducción de consumo de materiales, inversión en la comunidad  |
| 52 | Bristol-Meyers Squibb         | 209, 220, 224          | Informe sobreeliminación de residuos sólidos, Informe de lesiones y enfermedades por trabajo, inversión en la comunidad  |
| 53 | Hewlett-Packard               | 210, 212, 218, 220,230 | Eliminación y reciclaje de productos, redefinición de mercado y medidas medioambientales, informe de lesiones y enfermedades por trabajo, Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias |
| 54 | Diageo                        | 215                    | Empresa de vinos y licores de Reino Unido, medidas medioambientales  |
| 55 | BT                            | 215, 222               | Empresas de telecomunicaciones, medidas medioambientales, diversidad en el empleo  |
| 56 | Xerox                         | 217, 218               | Reducción de costos y medidas medioambientales, redefinición de mercado y medidas medioambientales   |
| 57 | Shell                         | 217                    | Diferenciación de productos y medidas medioambientales   |
| 58 | BP                            | 217                    | Diferenciación de productos y medidas medioambientales   |
| 59 | Patagonia                     | 217                    | Diferenciación de productos y medidas medioambientales   |
| 60 | Canon                         | 218                    | Redefinición de mercado y medidas medioambientales   |
| 61 | Royal Dutch/Shell             | 220, 222               | Informe de lesiones y enfermedades por trabajo, diversidad en el empleo  |
| 62 | Siemens                       | 221, 244               | Diversidad en el empleo, competencia de Datex-Ohmeda   |
| 63 | Race for opportunity          | 222                    | Red nacional de empresa de Reino Unido   |
| 64 | New Profit Inc.               | 226                    | Fondo de filantropía con sede en Cambridge, Massachusetts  |
| 65 | Digital Equipment Corporation | 227                    | Donación de productos a universidades y escuelas   |
| 66 | Timberland                    | 229                    | Asociación con City Year para actividades comunitarias   |
| 67 | City Year                     | 229                    | Asociación con Timberland para actividades comunitarias  |
| 68 | Georgia-Pacif                 | 230                    | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias   |
| 69 | The Nature Conservancy        | 230                    | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias   |
| 70 | Starbucks                     | 230                    | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias   |
| 71 | CARE                          | 230                    | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias   |
| 72 | Bayer North America           | 230                    | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias   |
| 73 | Bidwell                       | 230                    | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias   |



**ANEXOS**

|     |  |                                   |   |
|-----|--|-----------------------------------|---|
| 74  | Reading is Fun                                 | 230                               | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias  |
| 75  | Visa internacional                             | 230, 370, 385                     | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias, estrategia de cierre de sistema                         |
| 76  | The College Fund                               | 230                               | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias  |
| 77  | Merk   | 230                               | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias  |
| 78  | The National Science Resource Center           | 230                               | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias  |
| 79  | Time to read                                   | 230                               | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias  |
| 80  | Time Warner                                    | 230                               | Estrategias de integración para desarrollo de actividades comunitarias  |
| 81  | McDonald's                                     | 241                               | Alineamiento de activos intangibles   |
| 82  | IBM Consulting                                 | 242                               | Alineamiento de activos intangibles   |
| 83  | Datex-Ohmeda                                   | 244                               | Capital organizativo  |
| 84  | Philips  | 244                               | competencia de Datex-Ohmeda   |
| 85  | Drager   | 244                               | competencia de Datex-Ohmeda   |
| 86  | Consumer Bank                                  | 249, 250, 255, 302, 306, 308, 428 | Alineamiento de activos intangibles, venta cruzada de productos, alinear el capital de información, planificación de la campaña |
| 87  | Williams-Sonoma                                | 270                               | Familias de puestos de trabajo  |
| 88  | Unicco   | 270                               | Empresa de servicios integrales de instalaciones  |
| 89  | Chemico Inc.                                   | 270, 274, 276, 277                | Fabricante de especialidad química avanzada, estrategia de soluciones al cliente  |
| 90  | Gray-Syracuse                                  | 281                               | Familias de trabajos estratégicos   |
| 91  | Grupo de servicios administrativos de Berkeley | 284                               | Modelo de valores estratégicos  |
| 92  | Home Shopping Network                          | 297                               | Capital de información  |
| 93  | Ingersoll-Rand                                 | 307, 325                          | Inversión en capital de información, capital organizativo   |
| 94  | Weill y Broadbent                              | 307                               | Inversión en capital de información   |
| 95  | Media General                                  | 325                               | Capital organizativo  |
| 96  | IBM Service                                    | 327, 328                          | Cultura   |
| 97  | EDS  | 327, 328                          | Cultura   |
| 98  | Information Management Service (IMS)           | 328                               | Cultura   |
| 99  | Accenture                                      | 328                               | Cultura   |
| 100 | Empresa A                                      | 329                               | Cultura, plan nacional de salud   |
| 101 | Empresa B                                      | 330                               | Cultura, banco regional   |
| 102 | Empresa C                                      | 330                               | Cultura, seguros  |
| 103 | Empresa D                                      | 330                               | Cultura, servicios públicos desregulados  |
| 104 | Empresa E                                      | 330                               | Cultura, servicios públicos desregulados  |
| 105 | Empresa F                                      | 330                               | Cultura, Farmacéutica   |
| 106 | Empresa G                                      | 330                               | Cultura, Química  |
| 107 | Empresa H                                      | 330                               | Cultura, servicios públicos desregulados  |
| 108 | Empresa I                                      | 330                               | Cultura, Química, atención sanitaria  |
| 109 | Empresa J                                      | 330                               | Cultura, servicios profesionales  |

**ANEXOS**

|     |                                       |     |  |
|-----|---------------------------------------|-----|--|
| 110 | Empresa K                             | 331 | Cultura, atención sanitaria                              |
| 111 | Empresa L                             | 331 | Cultura, fabricación con clienes internacionales         |
| 112 | Empresa M                             | 331 | Cultura, servicios                                       |
| 113 | Empresa N                             | 331 | Cultura, farmacéutica                                    |
| 114 | Empresa O                             | 331 | Cultura, banco   |
| 115 | Empresa P                             | 331 | Cultura, fabricación                                     |
| 116 | Empresa Q                             | 331 | Cultura, servicios                                       |
| 117 | Empresa A                             | 338 | Banco regional   |
| 118 | Empresa B                             | 338 | Fabricación  |
| 119 | Empresa C                             | 338 | Liderazgo, atención sanitaria militar                    |
| 120 | Empresa D                             | 338 | Liderazgo, farmacéutica                                  |
| 121 | Empresa E                             | 338 | Liderazgo, atención sanitaria                            |
| 122 | Empresa F                             | 338 | Liderazgo, atención sanitaria                            |
| 123 | Empresa G                             | 338 | Liderazgo, telecomunicaciones                            |
| 124 | Empresa H                             | 338 | Liderazgo, banco regional                                |
| 125 | Hi-Tek                                | 338 | Liderazgo, empresa de fabricación y servicios            |
| 126 | Finco                                 | 338 | Liderazgo, empresa de servicios financieros globales     |
| 127 | Risk Management Inc.                  | 338 | Liderazgo, empresa de seguros inmobiliarios y accidentes |
| 128 | Bonneville Power Administration (BPA) | 345 | Medición de liderazgo                                    |
| 129 | First Community Bank                  | 347 | Alineamiento   |
| 130 | General Electric                      | 349 | Generación de conocimiento                               |
| 131 | Empresa A                             | 353 | Distribución del conocimiento, química                   |
| 132 | Empresa B                             | 353 | Distribución del conocimiento, seguros internacionales   |
| 133 | Empresa C                             | 353 | Distribución del conocimiento, servicios financieros     |
| 134 | Empresa D                             | 353 | Distribución del conocimiento, farmacéutica              |
| 135 | Empresa E                             | 353 | Distribución del conocimiento, software                  |
| 136 | Empresa F                             | 353 | Distribución del conocimiento, servicios financieros     |
| 137 | Empresa G                             | 353 | Distribución del conocimiento, fabricación               |
| 138 | Vanguard Mutual Funds                 | 373 | Estrategia de bajo coste total                           |
| 139 | Gillete                               | 385 | Estrategias <i>lock-in</i>                               |
| 140 | Polaroid                              | 385 | Estrategias <i>lock-in</i>                               |
| 141 | MasterCard                            | 385 | Estrategias <i>lock-in</i>                               |
| 142 | Boeing                                | 386 | Estrategias <i>lock-in</i>                               |
| 143 | Linux                                 | 387 | Estrategias <i>lock-in</i>                               |

**ANEXOS**

**Anexo 8:  
Casos Prácticos del libro *Alignment***

| N° | Casos de Estudio                                       | Pág. |     | Total Pág. | Tipo de Caso | Localización del Caso   | Actividad                      | Sector |
|----|--|------|-----|------------|--------------|-------------------------|--------------------------------|--------|
|    |  | De:  | A:  |            |              |                         |                                |        |
| 1  | Sport-Man Inc.   | 32   | 42  | 11         | Ficticio     | Massachusetts, EE.UU.   | Indumentaria                   | 1      |
| 2  | Aktiva   | 65   | 68  | 3          | Real         | Ámsterdam, Países Bajos | Holding company                | 1      |
| 3  | New Profit Inc.  | 68   | 71  | 4          | Real         | Boston, EE.UU.          | Org. sin fines de lucro        | 3      |
| 4  | Ingersoll-Rand   | 76   | 82  | 6          | Real         | No especifica           | Multisectorial                 | 1      |
| 5  | Media General  | 84   | 89  | 6          | Real         | EE.UU.                  | Medios perídísticos            | 1      |
| 6  | Hilton Hotels  | 92   | 96  | 5          | Real         | No especifica           | Hotelería                      | 1      |
| 7  | Citizen Schools  | 96   | 97  | 1          | Real         | Boston, EE.UU.          | Org. sin fines de lucro        | 3      |
| 8  | Bank of Tokyo-Mitsubishi                               | 101  | 104 | 4          | Real         | Nueva York, EE.UU.      | Bancaria                       | 1      |
| 9  | Marriot Vacation Club                                  | 108  | 113 | 5          | Real         | No especifica           | Hotelería                      | 1      |
| 10 | IBM Learning   | 121  | 126 | 5          | Real         | No especifica           | Capacitación en TI             | 1      |
| 11 | Dupont Engineering Polymers Division                   | 128  | 134 | 6          | Real         | No especifica           | Polimeros                      | 1      |
| 12 | Real Policia Montada de Canadá                         | 134  | 139 | 6          | Real         | Canadá                  | Sector Público: Seguridad      | 2      |
| 13 | Salmón en el Estado de Washington                      | 140  | 144 | 4          | Real         | Washington, EEUU        | Sector Público: Medio ambiente | 2      |
| 14 | Handleman Company                                      | 154  | 161 | 7          | Real         | No especifica           | Distribución de Música         | 1      |
| 15 | Recursos Humanos en Ingersoll-Rand                     | 174  | 176 | 2          | Real         | No especifica           | Multisectorial                 | 1      |
| 16 | Sistemas de Información en Lockheed Martin Corporation | 181  | 184 | 4          | Real         | EE.UU.                  | Servicios de Defensa TI        | 1      |
| 17 | Departamento de Finanzas de Handleman                  | 189  | 193 | 5          | Real         | No especifica           | Distribución de Música         | 1      |
| 18 | Ejercito de los EE.UU.                                 | 206  | 211 | 5          | Real         | EE.UU.                  | Militar                        | 2      |
| 19 | MDS Corporation  | 212  | 218 | 6          | Real         | Toronto, Canadá         | Salud                          | 1      |
| 20 | Bank of Tokyo-Mitsubishi                               | 221  | 226 | 6          | Real         | Nueva York, EE.UU.      | Bancaria                       | 1      |
| 21 | Unibanco   | 312  | 316 | 5          | Real         | Brasil                  | Bancaria                       | 1      |
| 22 | KeyCorp  | 317  | 321 | 5          | Real         | Cleveland, EE.UU.       | Servicios financieros          | 1      |
| 23 | Ciudad de Brisbane                                     | 324  | 325 | 2          | Real         | Australia               | Sector Público                 | 2      |
| 24 | Escuelas del Condado Fulton                            | 326  | 327 | 1          | Real         | Atlanta, EE.UU.         | Sector Público                 | 2      |
| 25 | Crown Castle International                             | 331  | 332 | 1          | Real         | No especifica           | Sin especificar                | s/d    |
| 26 | Real Fuerza Aérea de Noruega                           | 333  | 333 | 1          | Real         | Noruega                 | Militar                        | 2      |
| 27 | Korea Telecomunicaciones                               | 334  | 334 | 1          | Real         | Corea                   | Telecomunicaciones             | 1      |
|    | TOTAL DE PÁGINAS                                       |      |     | 117        |              |                         |                                |        |

**ANEXO 9:  
Otras Organizaciones citadas en libro *Alignment***

| N° | Organización                            | Pág.                | Referencia  |
|----|---|---------------------|---|
| 1  | Chrysler Group                          | 14, 299             | División de automoción norteamericana, gestión de alineamiento  |
| 2  | E-Land                                  | 14                  | Vestimenta, hoteles, muebles y construcción   |
| 3  | Asociación contra la diabetes de EE.UU. | 19                  | Org. sin fines de lucro   |
| 4  | Cruz Roja                               | 19                  | Org. sin fines de lucro   |
| 5  | Berkshire Hathaway                      | 22, 68              | Empresa muy diversificada, <i>holding company</i>   |
| 6  | FMC Corporation                         | 22, 64, 72, 73, 204 | Empresa muy diversificada; maquinaria, producto químicos, minerales y defensa. Posee compañías autónomas. |
| 7  | Textron                                 | 22, 49              | Empresa muy diversificada, conglomerado   |
| 8  | Wendy's                                 | 22, 238, 255        | Franquicia, opera cadena de restaurantes, utiliza CMI es sus presentaciones                               |
| 9  | Northwestern Mutual                     | 23                  | Empresa de servicios financieros  |
| 10 | Walt-Mart                               | 23, 163, 263        | Sector privado, gestión caddena de abastecimiento   |
| 11 | The Limited                             | 23, 99              | Depatamento corporativo de minorista, economía de escala  |
| 12 | DaimelerChrysler                        | 25                  | Empresa automovilística   |
| 13 | Brown & Root                            | 25, 105             | División de ingeniería marítima   |
| 14 | SAS Institute                           | 25                  | Servicios profesionales: Software   |
| 15 | Accenture                               | 25, 168             | Servicios profesionales: Consultoría, gestión de clientes internos  |
| 16 | Schering                                | 25                  | Servicios profesionales: Productos farmacéticos   |
| 17 | CitiCorp                                | 25, 99, 100         | Pionera en crear una cultura global, economía de escala, servicios financieros                            |
| 18 | Goodyear                                | 25                  | Pionera en crear una cultura global   |
| 19 | British Petrolleum                      | 25, 100             | Posee organizaciones de TI, energía   |
| 20 | Petrobras                               | 28                  | Organización muy estructurada y jerárquica  |
| 21 | Ford Motor                              | 46                  | Empresa de integración vertical   |
| 22 | General Motor                           | 48                  | Compania multidivisional  |
| 23 | General Electric                        | 48, 72 ,73, 116     | Compania multidivisional, posee compañías autónomas   |
| 24 | Matsushita                              | 48                  | Compania multidivisional  |
| 25 | ITT                                     | 49, 69              | Conglomerado, estrategia de adquisición agresiva  |
| 26 | Litton Industries                       | 49, 69              | Conglomerado, estrategia de adquisición agresiva  |
| 27 | Gulf+Western                            | 49,69               | Conglomerado, estrategia de adquisición agresiva  |
| 28 | Tata Group de la India                  | 51, 75, 116         | Grupo de negocios, excelencia en procesos regulatorios y sociales   |
| 29 | Koç Group de Turquía                    | 51                  | Grupo de negocios   |
| 30 | Siam Cement de Tailandia                | 51, 75              | Grupo de negocios, procesos regulatorios y sociales   |
| 31 | Samsung de Corea del Sur                | 51                  | Conglomerado  |
| 32 | Hyndai de Corea del Sur                 | 51                  | Conglomerado  |
| 33 | Cisco                                   | 52                  | Integración de empresas tecnológicas  |
| 34 | Disney                                  | 52                  | Gestión de marca  |
| 35 | Virgin                                  | 52                  | Gestión de marca  |

**ANEXOS**

|    |                                      |          |  |
|----|--------------------------------------|----------|--|
| 36 | eBay                                 | 52       | Gestión de clientes  |
| 37 | Microsoft                            | 52       | Gestión de clientes  |
| 38 | ABB                                  | 54       | Compañía Global de productos de electricidad                                 |
| 39 | Departamento de Transporte de EE.UU. | 62       | Sector público con dependencias autónomas                                    |
| 40 | Kohlberg Kravis Roberts              | 63       | <i> Holding company </i>   |
| 41 | Pinus TKT                            | 67       | Compañía de agroquímicos de Aktiva   |
| 42 | Emerson                              | 72, 73   | Posee compañías autónomas  |
| 43 | Amanco                               | 75       | Excelencia en procesos regulatorios y sociales                               |
| 44 | Datex Ohmeda                         | 82       | Subsidiaria de Instrumentarium Corporation (hoy parte de GE Healthcare)      |
| 45 | Municipio de Charleston              | 83       | Sector Público: Carolina del Norte, EE.UU                                    |
| 46 | Standard Oil                         | 99       | Ventaja competitiva dominante mediante economía de escala                    |
| 47 | Bank of América                      | 99       | Economía de escala   |
| 48 | Allstate                             | 100      | Seguros  |
| 49 | IBM                                  | 105, 168 | Empresa de hardware y software orientada al <i> front end </i>               |
| 50 | Global Chemical, Inc.                | 114      | Empresa que inicialmente fracasa en su proposición de valor                  |
| 51 | William-Sonoma                       | 118      | de San Francisco   |
| 52 | Kinnarps                             | 118      | Fabricante sueco de muebles  |
| 53 | The Hackett Group                    | 148      | Ofrece información de <i> benchmark </i>                                     |
| 54 | Canon                                | 150, 291 | Fabricante y distribuidor líder de cámaras fotográficas, gestión estratégica |
| 55 | Retal, Inc.                          | 165      | Empresa ficticia de servicios financieros                                    |
| 56 | EDS                                  | 168      | Gestión con clientes internos  |
| 57 | Procter & Gamble                     | 185, 263 | Clayton Daley es CFO de la empresa, gestión de la cadena de abastecimiento.  |
| 58 | Johnson & Johnson                    | 188      | Programa de formación a directores financieros                               |
| 59 | Hewitt                               | 194      | Consultores de RR.HH.  |
| 60 | J.D. Irving                          | 196, 297 | Conglomerado familiar diversificado, gestión de alineamiento                 |
| 61 | Ann Taylor                           | 204      | Cadena minorista de ropa femenina  |
| 62 | Enron                                | 236      | Consejos de empresas que han fracasado                                       |
| 63 | Word-Com                             | 236      | Consejos de empresas que han fracasado                                       |
| 64 | Adelphia                             | 236      | Consejos de empresas que han fracasado                                       |
| 65 | First Commonwealth Financial Corp.   | 238,252  | Sociedad de cartera que maneja un banco regional en Pennsylvania             |
| 66 | Mobil US Marketing and Refining      | 254      | Éxito de los primeros adoptantes del CMI                                     |
| 67 | Cigna Property & Casualty            | 254      | Éxito de los primeros adoptantes del CMI                                     |
| 68 | Chemical Retail Bank                 | 254      | Éxito de los primeros adoptantes del CMI                                     |
| 69 | Metalcraft Corporation               | 260      | Nombre ficticio  |
| 70 | Dana Corporation                     | 262      | Sin especificar  |
| 71 | Nestlé                               | 263      | Gestión de la cadena de abastecimiento                                       |
| 72 | Kellogg                              | 263      | Gestión de la cadena de abastecimiento                                       |
| 73 | Sainsbury                            | 263      | Gestión de la cadena de abastecimiento                                       |
| 74 | Tesco                                | 264      | Gestión de la cadena de abastecimiento                                       |
| 75 | ChemTrade                            | 270      | Gestión de la cadena de abastecimiento                                       |

**ANEXOS**

|    |                           |          |   |
|----|---------------------------|----------|---|
| 76 | The Rockwater Company     | 273      | División de instalaciones de Brown & Root                           |
| 77 | Tiger Textil              | 274      | Nombre de ficción   |
| 78 | Alpha y Beta              | 282      | Compañías petrolíferas ficticias                                    |
| 79 | Clinical St. Mary's/Duluh | 291, 297 | Gestión de alineamiento, empresa de servicios médicos de Minnessota |
| 80 | Canadian Blood Services   | 297      | Cruz Roja canadiense  |

## ANEXO N°: 10

**Contenidos seleccionados para la descripción de los actores sociales  
en el libro *Cuadro de Mando Integral***

| Actor Social   | Contenido Manifiesto   | Caracterización                 |
|--|--|---------------------------------|
| Directivos   | "Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo tipo de instrumentos en muchos aspectos de un entorno de actuación para poder <b>verificar</b> y <b>controlar</b> su viaje hacia unos excelentes resultados futuros". (14)  | Heroé. Técnico, acción objetiva |
|  | "El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora <b>medir</b> la forma en que sus unidades de negocio crean valor...". (21)   | Técnico, acción objetiva        |
|  | " Como sea que el Cuadro de Mando <b>es desarrollado</b> por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un <b>modelo compartido</b> de todo el negocio, al que todos han contribuido (25).  | Visionario                      |
|  | "Las organizaciones de la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita <b>recibir feedback</b> sobre estrategias más complicadas". (30)   |                                 |
|  | "Xerox, una de las empresas norteamericanas de más éxito entre 1955 y 1957, casi quebró. Sólo con un nuevo director general, que <b>sentía pasión</b> por la calidad y el servicios al cliente y que la <b>comunicó</b> a toda la organización, <b>pudo hacer que la empresa diera un giro</b> notable durante los años 80" (37)   | Visionario, comunicador         |
|  | "A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos claves de gestión, irán adquiriendo <b>nuevas percepciones</b> respecto al propio cuadro de mando". (55)   | Técnico, visionario             |
|  | "El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un <b>dialogo activo</b> entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio". (62)  | Comunicador                     |
|  | "Al terminar de formular la perspectiva del cliente los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados y <b>haber seleccionado</b> un conjunto de indicadores (...) para estos segmentos seleccionados." (97)  | Técnico                         |
|  | "Para la perspectiva del proceso interno los directivos <b>identifican</b> los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes . (...) En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación (..) y termina con el servicio posventa..." (105). | Técnico                         |
|  | "El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que <b>pongan en práctica</b> con éxito la estrategia de la unidad de negocios". (161)  |                                 |
| "Muchos directivos <b>fracasan en vincular programas</b> como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados con unos resultados que influyen directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial". (164) | Incapacidad  |                                 |

|  |                       |
|--|-----------------------|
| <p>"Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del Cuadro de Mando integral (...) deben ser los sujetos de unas <b>interacciones intensiva y extensivas</b> entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio a medida que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores y clientes mercados, tecnología y proveedores". (177)</p>  | Comunicador           |
| <p>"Algunas organizaciones mantienen su estrategia en secreto, y la comparten únicamente con el grupo de alta dirección (...). Aunque este enfoque fue utilizado ampliamente por la alta dirección durante gran parte del siglo veinte, la mayoría de los ejecutivos de organizaciones de hoy, orientadas al cliente y a la tecnología, se dan cuenta que no pueden determinar y comunicar todas las acciones locales necesarias para poner en práctica una estrategia de éxito. la organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuye a la implantación de la estrategia <b>compartirán su estrategia y visión a largo plazo</b> (...) y <b>los animará de forma activa</b> a que surgieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y la estrategia". (213)</p> | Visionario, motivador |
| <p>El Cuadro de Mando Integral permite una alineación de esta clase de arriba abajo. El desarrollo del Cuadro de Mando debería empezar por el equipo ejecutivo. La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios procedentes del cuadro de mando pero son sólo el primer paso para obtener el máximo beneficio. El equipo ejecutivo debe <b>compartir su visión y estrategia</b> con toda la organización y con los agentes exteriores clave". (213)</p>  | Consenso              |
| <p>"Cada unidad de negocio debe valorar los beneficios relativos de una exhaustiva comunicación compromiso y adhesión de todos los empleados de la organización en relación a los costes potenciales de la revelación y pérdida posible de ventaja competitiva". (222)</p>   |                       |
| <p>"La alta dirección utiliza una combinación de <b>benchmarking</b> externo y de <b>enjuiciamiento subjetivo</b> para evaluar la extensión o reducción en las metas de los directivos de la unidad". (234)</p>  | Técnico, visionario   |
| <p>"Los directivos deberían utilizar su cuadro de mando integral para <b>implantar una estrategia</b> integrada y un proceso presupuestario. (...). Los directivos deben <b> fijar unas metas ambiciosas</b> para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas (...). Los directivos <b>eliminarán o reducirán aquellas iniciativas</b> que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del cuadro de mando (...). Los directivos <b>identifican las iniciativas</b> que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio (...) Los directivos <b>vinculan el plan estratégico de 3 a 5 años con los gastos discrecionales y la actuación presupuestada</b> para el año próximo". (230)</p>                                 | Técnico               |
| <p>"Hemos identificado tres roles de la máxima importancia a la hora de construir e implementar el cuadro de Mando integral como un sistema de gestión estratégica: <b>1. Arquitecto 2. Agente de cambio 3. Comunicador</b>". (299)</p>  | Caracterización       |
| <p>"Los vicepresidentes de los sistemas de planificación estratégica, recursos humanos, finanzas e información son los <b>'propietarios tradicionales'</b> de parte del proceso de gestión estratégica (...). Queda claro que el director general de la unidad de negocio es definitivo <b>'propietario del proceso'</b>". (301)</p>   |                       |
| <p>Sin el <b>patrocinio y la participación</b> activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasaría. (305)</p>  |                       |



## ANEXOS

|   |  |                                       |
|---|--|---------------------------------------|
|   | "La organización debería seleccionar a la persona que hará de arquitecto o líder del proyecto para el cuadro de mando. El arquitecto <b>mantendrá la estructura, filosofía y metodología</b> para diseñar y desarrollar el cuadro de mando". (310)   | Arquitecto,<br>Técnico,<br>visionario |
| <b>Cientes</b>  | "En la perspectiva de cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos <b>segmentos seleccionados</b> ". (39)   | Gestión                               |
|   | "Así pues la <b>lealtad</b> de los clientes se incluye en el Cuadro de Mando Integral...". (44)  | Categorización                        |
|   | "clientes <b>nuevos y actuales</b> ..." (45)   | Categorización                        |
|   | "unos clientes ( <b>internos o externos</b> ) ... (51)   | Categorización                        |
|   | "En la perspectiva de clientes del Cuadro de Mando Integral las empresas identifican los <b>segmentos</b> de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparan sus indicadores clave sobre los clientes - <b>satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad</b> - con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite <b>identificar y medir</b> de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de cliente y de mercado <b>seleccionados</b> ." (76) | Gestión                               |
|   | "los clientes <b>existentes y los potenciales</b> no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia (...) debe revelar los <b>diferentes segmentos</b> del mercado clientes..." (77)   | Categorización                        |
|   | Grupos de <b>indicadores</b> centrales del cliente: <b>cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes, rentabilidad de clientes</b> . (80)  | Gestión                               |
|   | "Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente (...) no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes <b>rentables</b> . (...) Las empresas han de querer algo más que clientes <b>satisfechos y felices</b> ; han de querer clientes <b>rentables</b> ." (84)   | Gestión                               |
|   | " Los clientes <b>nuevos</b> , incluso en la actualidad si no son <b>rentables</b> , todavía son <b>valiosos</b> a causa de su potencial de crecimiento. (85).   | Categorización                        |
|   | "Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear <b>fidelidad y satisfacción</b> en los <b>segmentos</b> de clientes <b>seleccionados</b> . (...) Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías los atributos de productos y/o servicios, la <b>relación</b> con los clientes, imagen y prestigio. " (86)   | Gestión                               |
|   | "Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad" (86)   |                                       |
|   | "La dimensión de las <b>relaciones</b> con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa." (87).  | Gestión                               |
|   | "La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que <b>atraen</b> a un cliente hacia una empresa." (87)   | Gestión                               |
| "Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para <b>obtener y retener</b> clientes." (98) | Gestión  |                                       |

ANEXOS

|                  |  |                      |
|------------------|--|----------------------|
|                  | "Sin embargo a mediado de los 90 la <b>calidad</b> a pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. (...) los clientes dan por supuesto que sus proveedores se comportaran de acuerdo con las especificaciones del producto y del servicio. (...) Otros <b>indicadores de calidad</b> de los que se puede disponer fácilmente incluyen las devoluciones de clientes y las reclamaciones." (100)  | Gestión              |
|                  | "Podemos asegurar que tanto si unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo coste como una <b>diferenciada</b> los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio." (101)  | Gestión              |
|                  | "En el proceso de innovación la unidad de negocio investiga las <b>necesidades, emergentes o latentes</b> , de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades. El proceso operativo (...) es donde se producen y se <b>entregan</b> a los clientes los productos y servicios existentes (...) El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es <b>atender y servir</b> al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio" (111). | Gestión              |
|                  | "El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la <b>recepción de un pedido</b> del cliente y termina con la <b>entrega del producto</b> o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes" (118)  | Gestión              |
|                  | "Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos..." (120)  | Gestión              |
|                  | "La <b>propuesta de valor</b> que se entrega a los clientes seleccionados incluye con frecuencia unos tiempos de respuesta cortos como atributo crítico de la actuación. Muchos clientes valoran en gran manera unos <b>plazos de espera</b> cortos, medidos por el tiempo que transcurre desde el momento en que pasan un pedido hasta el momento en que recibe el producto o servicio deseado". (130)  | Gestión              |
|                  | Hoy en día, casi todas las organizaciones tienen instaladas iniciativas de <b>calidad</b> y programas de calidad. El indicador es una parte central de esta clase de programas y por lo tanto las organizaciones están familiarizadas con toda una variedad de indicadores de la calidad del proceso. (134)  | Gestión              |
| <b>Empleados</b> | "Los empleados de primera línea han de <b>comprender</b> las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo". (23)  | División del trabajo |
|                  | "La comunicación sirva para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse (...). Una vez que todos los empleados <b>comprendan</b> los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecerse objetivos locales..."(26)  | Comprensión          |
|                  | "El proceso de comunicación y alineación (...) <b>moviliza</b> a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámicos. Permite que individuos de diversas partes de una organización <b>comprendan</b> las formas en las que encajan las piezas..." (29)   | Movilización         |
|                  | "Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el <b>cambio en el papel de los empleados</b> de la organización". (140)  | Cambios del trabajo  |

ANEXOS

|  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
|  | <p>"Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido <b>automatizado</b>: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, procesos y montaje; y las empresas de servicio están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información". (140)</p>  | <p>Cambios del trabajo</p>    |
|  | <p>"Este cambio exige una gran de cualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser <b>movilizadas</b> en favor de la consecución de los objetivos de la organización". (141)</p>  | <p>Movilizadas</p>            |
|  | <p>"La <b>medición de satisfacción</b> del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la misma importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el <b>aumento de la productividad</b>, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente". (143)</p>   | <p>Satisfacción</p>           |
|  | <p>"La moral de los empleados es especialmente importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los cliente". (143)</p>   | <p>Satisfacción</p>           |
|  | <p>"La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de <b>retener</b> aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo <b>inversiones</b> a largo plazo en sus empleados(...). Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante la necesidad de los clientes". (144)</p> | <p>Retención</p>              |
|  | <p>"La <b>productividad</b> de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las <b>capacitaciones</b> y <b>moral</b> de los empleados (...). El objetivo es relacionar el resultado productivo por los empleados con el número de empleados utilizados para producir esa resultado". (144)</p>  | <p>Productividad</p>          |
|  | <p>"Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno sus empleados han de aceptar unas <b>responsabilidades espectacularmente nuevas</b> (...). Esta transformación es representativa del cambio de papel y de responsabilidades que actualmente muchas organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo". (146)</p>  | <p>Cambios del trabajo</p>    |
|  | <p>"Si los empleados han de ser <b>eficaces</b> en el entorno competitivo actual necesitarán disponer de una <b>información excelente</b> sobre los clientes sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones". (147)</p>  | <p>Cambios en el trabajo</p>  |
|  | <p>"Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten <b>motivados</b> para actuar en interés de la organización o si no se les concede <b>libertad para tomar decisiones y actuar</b>". (149)</p>   | <p>Motivación, delegación</p> |
|  | <p>"El resultado de tener <b>empleados con poder y motivados</b> se puede medir de varias formas" (149)</p>   | <p>Motivación, delegación</p> |
|  | <p>"Los inductores de la actuación para la <b>equiparación</b> individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa...". (152)</p>  | <p>Alineamiento</p>           |
|  | <p>"Los indicadores de <b>equiparación</b> del resultado para esta fase se convirtieron en el porcentaje de empleados con metas personales y equiparadas con el cuadro de mando integral y el porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas personales". (154)</p>   | <p>Alineamiento</p>           |

ANEXOS

|                    |  |                       |
|--------------------|--|-----------------------|
|                    | "Los directivos de estas organizaciones con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocios no pueden conseguirse sólo porque los individuos trabajan más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los <b>equipos</b> para conseguir procesos importantes como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas". (155)                                 | Cambios de trabajo    |
|                    | "Con frecuencia los que abogan en favor de la <b>formación y recualificación</b> de los empleados, de la <b>delegación</b> de poder en los empleados, de los sistemas de información y de motivar a la plantilla toman esos programas como fines en sí mismos. Los programas se justifican por ser inherentemente virtuosos pero no como medios para ayudar a que la organización alcance unos objetivos concretos económicos y de cliente a largo plazo". (157) | Formación, delegación |
|                    | "El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser <b>motivar</b> a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocios". (161)  | Motivación            |
|                    | "Este feedback <b>implica</b> a los empleados en el futuro de la organización y les <b>alienta</b> a formar parte de la formulación e implementación de su estrategia". (213)  | Motivación            |
|                    | "La <b>comunicación</b> a los empleados de la visión y estrategia de una organización debe considerarse <b>como una campaña de marketing interno</b> . (...) Una ejecutiva describió el programa de formación de su organización como 'una campaña para ganarse los corazones y las mentes de nuestra gente '". (216)  | Comunicación          |
|                    | "Sin embargo, algunas organizaciones eligieron deliberadamente no comunicar el Cuadro de Mando integral como tal a sus empleados. Estas organizaciones consideraban que sus empleados habían sido bombardeados, durante los últimos 5 o 10 años con toda clase de programas de visión y de cambio y que los empleados se habían vuelto <b>cínicos e insensibles</b> a las declaraciones de alto nivel sobre la última moda de gestión...". (217)                 | Comunicación          |
|                    | "La <b>comunicación</b> de los objetivos e indicadores del cuadro de Mando integral es el primer paso para conseguir el <b>compromiso individual</b> con la estrategia de la unidad de negocio (...). De algún modo, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo pueda realizar para contribuir a los objetivos de la organización". (226)                                 | Comunicación          |
|                    | "Los individuos también definieron hasta 5 indicadores de actuación personal para los <b>objetivos personales</b> , así como las metas para estos objetivos que serían consistentes con la consecución de los <b>objetivos corporativos</b> y de la unidad de negocio de alto nivel". (230)  | Alineamiento          |
|                    | Por lo tanto, la <b>moral</b> de los empleados no tiene porqué ser justificada con un objetivo noble y paternalista de la corporación. Es un ingrediente necesario para alcanzar unos rendimientos financieros superiores en el futuro. Las vinculaciones en el cuadro de Mando demostraron un beneficio duro (...) resultante de las mejoras en las medidas blandas (...)" (269)  | Motivación            |
|                    | "El proceso de desarrollo del cuadro de mando <b>no debe delegarse</b> en mandos intermedios. Para que el Cuadro de Mando integral sea eficaz debe reflejar la visión estratégica del grupo de alta dirección". (297)  | Delegación            |
| <b>Accionistas</b> | "La disminución de su propia rentabilidad para aumentar la de sus clientes puede conducir a tener unos clientes leales y satisfechos, pero no unos accionistas y banqueros." (104)   | Rentabilidad          |

**ANEXOS**

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
|  | "Si los analistas financieros permanecen indiferentes ante las medidas de la estrategia a largo plazo de una empresa , no nos sentimos optimistas en cuanto a que los informes sobre el Cuadro de Mando integral se conviertan en una parte del programa de comunicación de la organización a los accionistas" (224)   | Informe           |
| <b>Proveedores</b>                             | "En general, una vez que una empresa elimina el desperdicio y los defectos, deja de rehacer, reprogramar, cambiar los pedidos y los envíos, y gana una mayor integración entre proveedores (...) es capaz de realizar la misma cantidad de producción con una demanda mucho menor sobre los recursos. (47)   | Relación          |
|  | " el fabricante puede establecer relaciones de largo plazo con proveedores homologados, proporcionar un intercambio electrónico de datos (EDI) entre el proceso de fabricación y el proveedor, en el que el proveedor acepta las responsabilidad de suministrar la mercancía solicitada a tiempo y directamente al proceso de producción". (70)  | Relación          |
|  | "Un proveedor de bajo coste puede tener un precio de compra ligeramente más alto pero entrega productos libres de defectos directamente al puesto de trabajo puntualmente y tal como se necesitan." (102)  | Relación          |
| <b>Competidores</b>                            |  |                   |
| <b>Consejo de Administración</b>               | "El Cuadro de Mando integral (...) debe comunicarse en dirección ascendente dentro de una organización a la central de la corporación y al consejo de administración de la corporación (...). En la práctica, sin embargo, los consejos de la corporación pasan más tiempo revisando y analizando los resultados financieros trimestrales que realizando revisiones detalladas y análisis estratégicos". (222)   | Finanzas          |
|  | "El Cuadro de Mando integral puede y debe ser el mecanismo por el cual la alta dirección de la corporación presenta sus estrategias corporativas y de la unidad de negocio al consejo de administración". (223)  | Informe           |
| <b>Organismos de gobiernos y Tercer Sector</b> | "Aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del Cuadro de Mando integral se han producido en el sector de empresas lucrativas la oportunidad de que el cuadro de mando mejore la gestión de empresas gubernamentales y sin ánimo de lucro es, si cabe, a un mayor". (193)  |                   |
|  | "Desde hace poco las agencias gubernamentales de todo el mundo han de ser más responsables ante los contribuyentes y votantes. Muchas funciones gubernamentales se aprovisionan en el sector privado o bien han sido completamente eliminadas". (194)  |                   |
|  | "Estos ejemplos (...) muestran la forma en que el Cuadro de Mando Integral puede traducir una visión y una estrategia para las organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro, a objetivos e indicadores tangibles para los cuadros de mandos integrales de las organizaciones. Los cuadros de mando para estas organizaciones parecen remarcablemente similares a los que se desarrollan en corporaciones con ánimo de lucro a pesar de que enfatizan un papel aún más fuerte de los clientes y empleados a la hora de especificar sus objetivos e inductores de la actuación". (202). |                   |
| <b>Entes reguladores</b>                       |  |                   |
| <b>Sociedad</b>                                | "Así pues, todos los intereses de los grupos de interés , cuando son vitales para el éxito de la estrategia de la unidad de negocio, pueden ser incorporados al Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, los objetivos de los grupos de interés no deben ser añadidos al Cuadro de Mando a través de un conjunto aislado de medidas que los directivos deben mantener 'controladoras '". (49)  | Grupos de Interes |

ANEXOS

|                |  |   |
|----------------|--|---|
|                | "Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales, y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado" (81).  |   |
| <b>Empresa</b> | "Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria" (14)  | Revolución                                      |
|                | "El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes" (15)   | Era de la Información                           |
|                | "Las habilidades de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos" (15)   | Gestión de activos intangibles                  |
|                | "Las organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales" (16)  | Organizaciones en red                           |
|                | "La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren procesos de aprovisionamiento..." (16)  | TI  |
|                | "Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes..." (17).  | Era de la Información: producto a medida        |
|                | "Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia (...). Las empresas de la era de la información compiten contra las mejoras empresas mundiales" (17)   | Era de la Información: competencia global       |
|                | "Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. (...) Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser muestras..." (18)   | Alta competencia; innovación                    |
|                | "Las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual -gerentes e ingenieros- [y] la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios (...). Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaba sus capacidades físicas y no sus mentales". (...) Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a los que saben y por la información que pueden proporcionar."(18) | Era de la Información: gestión del conocimiento |
|                | "Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentan los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos los resultados la calidad y los costes de los procesos existentes pueden que no conduzca a una mejora de la competitividad" (107)   | Gestión de la calidad                           |
|                | "Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente". (140)   | Mejora continua                                 |
|                | "Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia Porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas". (161)   | Medición  |
|                | "En la actualidad las empresas están siguiendo diferentes estrategias para determinar el momento de vincular sus sistemas de compensación con los indicadores. En última instancia, para que el Cuadro de Mando cree el cambio cultural, la compensación incentivadora debe estar conectada a la consecución de los objetivos del cuadro de mando". (231)  |   |
|                | "Muchas empresas aún mantienen los sistemas jerárquicos de planificación y control diseñados para la competitividad de la era industrial (...) Sin embargo, las estrategias de hoy para las  | Era de la información: org. en red              |

## ANEXOS

|  |  |              |
|--|--|--------------|
|  | organizaciones de la era de la información no pueden ser así de lineales o estables" (262)   |              |
|  | "Las verdaderas corporaciones argumentan necesitan beneficios y rendimiento sobre el capital y no sólo empleados felices y clientes satisfechos. Después de todo, las organizaciones pueden tener en empleados leales si les pagan sueldos más altos que los del mercado y pueden agradar a sus clientes si les ofrecen precios por los sueldos y muchos servicios gratuitos". (268) | Rentabilidad |

**ANEXO N°11:**  
**Contenidos seleccionados para la descripción de los actores sociales en el libro *Mapas Estratégicos***

| Actor Social   | Contenido Manifiesto   | Características      |
|--|--|----------------------|
| Directivos   | "En consecuencia, la <b>tensión y el esfuerzo</b> de los directivos se centraba demasiado en modificar los resultados financieros a corto plazo y demasiado poco en <b>invertir y gestionar</b> el activo intangible que proporcionaba la base del futuro éxito financiero. Sin un mejor sistema para medir los resultados, los directivos <b>no desarrollarían ni movilizarían</b> eficazmente sus activos intangibles y por lo tanto perderían buenas oportunidades para <b>crear valor</b> ". (9)   | Técnico, movilizador |
|  | "Así las cosas, directivos de todos los sectores y en todas partes del mundo se enfrentaban el doble reto de cómo <b>movilizar su capital humano y la información</b> de que disponían y <b>cómo transformar sus empresas</b> con nuevas estrategias impulsadas por clientes informados y selectivos que pedían resultados satisfactorios". (10)   | Movilizador          |
|  | "Cuando pregunta vamos a los directivos sobre la función del CMI y en sus destacadas transformaciones normalmente nos respondían con dos palabras: <b>alineación y enfoque</b> ". (11)   | Técnico, movilizador |
|  | "El mapa estratégico ha resultado ser una Innovación tan importante como el propio cuadro de mando integral. A los directivos <b>la representación visual de la estrategia les parece natural y poderosa</b> ". (13)   | Visionario           |
|  | "En un mundo dominado por la economía globalizada debemos tener un <b>conjunto de conocimientos que permitan</b> los directivos de cualquier procedencia tienen unos <b>marcos de referencia de trabajo y un vocabulario comunes</b> ". (17)   | Global               |
|  | "El concepto de estrategia estaba excesivamente 'mitificado' (...). En general la misma se realizaba externamente a la compañía con soporte profesional de 'elite' –profesores de escuelas de negocios consultorías internacionales de estrategia–...". (prólogo, 19).   |                      |
|  | "En general, los profesionales de la consultoría, que eran excelentes en la definición de estrategias, no estaban orientados a su implantación y a la gestión de la problemática humana de la misma; al mismo tiempo, los profesionales excelentes en <b>gestión de personas y de recursos humanos disponían de escasos conocimientos estratégicos y de negocio</b> ". (prólogo, 20)   |                      |
|  | "Sin una descripción completa de la estrategia los directivos no pueden <b>describir</b> la con facilidad, ni de unos a otros ni a los empleados. Sin una <b>comprensión común</b> de la estrategia los directivos no pueden darle una determinada <b>alineación</b> . Y sin alineación, no se puede implementar la nueva estrategia para el actual entorno cambiante de competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada y ventaja competitiva derivada de los activos intangibles, principalmente el capital humano y el de información". (32). | Incapacidad          |
| "Los directivos que <b>practican el arte de la estrategia</b> deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la proposición de valor diferenciadora". (41) | Arte   |                      |



|   |                                |
|---|--------------------------------|
| <p>“Los diseñadores de productos y los directivos <b>generar nuevas ideas</b> ampliando las capacidades de los productos y servicios existentes, ampliando <b>nuevos descubrimientos y tecnologías y aprendiendo de las sugerencias</b> hechas por los clientes”. (75)</p>  | Visionario                     |
| <p>“ Con bastante frecuencia los directivos <b>no son conscientes</b> de las muchas oportunidades actualmente disponibles de reducir costes y mejorar la eficacia de actividades y procesos (...). Para los directivos que <b>siguen siendo escépticos</b> con respecto a los beneficios potenciales de la mejora del proceso, como la gestión de calidad total y los programas seis sigma, dicha información les puede proporcionar la motivación necesaria para poner en marcha iniciativas de cambio”. (120)</p>   | Incapacidad                    |
| <p>“Una vez generadas ideas de nuevos productos y servicios, los directivos <b>deben decidir</b> qué proyectos financiar, cuáles postergar y cuáles anular. (175)</p>   | Técnico                        |
| <p>"Los directivos <b>exigen la justificación</b> detallada de las inversiones de capital y esperan resultados tangibles de las inversiones..." (226)</p>   | Técnico                        |
| <p>"A los directivos les toca <b>desarrollar el potencial</b> de todas las personas de la empresa, pero también <b>debe reconocer</b> que algunos puestos de trabajo tienen un impacto mucho más grande en la estrategia que otros". (270)</p>  | Movilizador                    |
| <p>"Los directivos deben asegurarse que la cartera de aplicaciones del capital de información <b>concuerde</b> con los procesos internos estratégicos en los mapas estratégicos de sus empresas". (302)</p>   | Técnico                        |
| <p>"Los directivos también <b>deben desarrollar el capital organizativo</b>, definido como la capacidad de la empresa de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia." (321)</p>  | Movilizador                    |
| <p>"La mayoría de estrategias no se dirige a asimilar empresas de reciente adquisición en culturas existentes sino que exigen cambios drásticos de esas culturas. El equipo directivo <b>debe introducir nuevas actitudes y conductas</b> en todos los empleados para que la nueva estrategia tenga éxito". (328)</p>   | Movilizador, visionario        |
| <p>"El modelo de competencia de liderazgo se ocupa de las competencias específicas buscadas en los <b>líderes</b> en lugar de controlar cómo se forman los líderes, este enfoque intenta describir qué es un líder. Identifica las características que los líderes deben mostrar para contribuir a una actuación de gran nivel (...). <b>Crean valor: el líder consigue resultados finales. Ejecuta la estrategia: el líder moviliza y guía el proceso de cambio. Desarrolla el capital humano: el líder crea competencias y fija altos niveles para la empresa</b>". (338)</p> | Lider, visionario, movilizador |
| <p>"El alineamiento es la condición necesaria previa a la potenciación el individuo... potenciará a todo el equipo. (...) El alineamiento requiere dos pasos secuenciales: (1) <b>crear conciencia</b> y (2) <b>establecer incentivos</b>. Primero, los líderes deben <b>comunicar</b> los objetivos estratégicos de alto nivel de forma que todos los empleados lo entiendan". (346)</p>   | Visionario, movilizador        |
| <p>“Establecer el tamaño de la diferencia de valor <b>es un arte</b>. Los beneficios de la empresa a conseguir mejoras del valor para los accionistas con la realidad de lo que es posible conseguir” (430)</p>   | Arte                           |
| <p>“Para cada indicador del cuadro de mando integral, Los directivos tienen que <b>identificar</b> las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta”. (440)</p>  | Técnico                        |

ANEXOS

|                 |  |                |
|-----------------|--|----------------|
| <b>Clientes</b> | "El proceso mejorado realzaría la <b>proposición de valor</b> entregada a los clientes que integraban el objetivo dando lugar a una mayor <b>satisfacción y retención</b> de clientes así como a más negocios con ellos". (13)   | Gestión        |
|                 | "La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada: <b>satisfacción</b> del cliente, <b>retención</b> del cliente, <b>adquisición</b> del cliente, <b>rentabilidad</b> del cliente, <b>cuota de mercado</b> , <b>cuota de cuenta</b> ". (69)  | Gestión        |
|                 | "Por ejemplo, la <b>satisfacción</b> del cliente generalmente conduce a su <b>retención</b> y a la <b>adquisición</b> de nuevos clientes a través del boca a oreja. Al retener clientes, la empresa puede aumentar la <b>cuota</b> de los negocios (...) que hace con sus clientes <b>fieles</b> . Combinando la <b>adquisición</b> de clientes y un mayor número de negocios hechos con clientes <b>existentes</b> , la empresa debería aumentar su cuota de mercado con respecto a los clientes <b>deseados</b> . Por último, la <b>retención</b> de clientes debería dar lugar a aumentos de la <b>rentabilidad</b> por cliente, dado que retener un cliente normalmente cuesta mucho menos que adquirir clientes <b>nuevos o de recambio</b> ". (70) | Gestión        |
|                 | "Las empresas deben <b>medir la satisfacción, la retención y la cuota de mercado</b> teniendo en cuenta los clientes que son su objetivo". (70)  | Gestión        |
|                 | "La <b>proposición de valor</b> define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen de una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La <b>proposición de valor</b> debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia". (70)   | Gestión        |
|                 | "Podemos identificar cuatro grupos de procesos: <b>seleccionar</b> los clientes objetivo, <b>adquirir</b> los clientes objetivo, <b>mantener</b> los clientes, <b>aumentar</b> los negocios con los clientes" (74).  | Categorización |
|                 | "La gestión operativa que busca la eficiencia y la eficacia permite las empresas ofrecer a sus clientes elementos importantes de una atractiva <b>proposición de valor</b> : precios competitivos y bajo coste total de la oferta, calidad perfecta, compra rápida y a tiempo y, excelente selección" (109)  | Gestión        |
|                 | "Los clientes de algunas empresas son distribuidores <b>mayoristas o minoristas</b> que venden el producto de la empresa sin cambiar su forma básica" (110)  | Categorización |
|                 | "La experiencia del cliente <b>ideal</b> es un producto que cumple con las especificaciones del cliente es adecuada para el uso inmediato de ese cliente" (110)  | Categorización |
|                 | " Los clientes valoran la <b>entrega rápida y fiable</b> de bienes y servicios entrega fiable significa entregar a tiempo en base a la experiencia del cliente en cuanto al momento en que se debe de realizar dicha entrega". (111)   | Gestión        |
|                 | "La <b>gestión de clientes</b> reflejan buena parte de todo lo que es nuevo en la estrategia empresarial moderna. En la era Industrial, la estrategia se basaba en el producto 'si lo fabricamos, vendrán' (...). La formación de relaciones con los clientes no era una prioridad". (140).  | Gestión        |
|                 | "La <b>gestión de clientes</b> consiste en cuatro procesos genéricos: <b>seleccionar</b> clientes (...), <b>adquirir</b> clientes (...), <b>retener</b> clientes (...), <b>establecer relaciones</b> con los clientes (...)" (141)   | Gestión        |

ANEXOS

|                  |   |                 |
|------------------|---|-----------------|
|                  | “El proceso de <b>selección</b> de clientes comienza segmentando el mercado en nichos, cada uno de ellos con características y preferencias distintivas”. (143)   | Gestión         |
|                  | “ <b>Adquirir</b> nuevos clientes es el proceso más difícil y caro de llevar a cabo. Las empresas tienen que comunicar sus proposiciones de valor a los clientes de los elementos establecidos por sus procesos de selección”. (147)  | Gestión         |
|                  | “Las empresas reconocen el tiempo lo menos costoso <b>retener</b> clientes que añadieron nuevos continuamente para reemplazar a los que se pierden”. (151)  | Gestión         |
|                  | “Más valor aún que la <b>fidelidad</b> del cliente tiene el <b>compromiso</b> del cliente, que tiene lugar cuando los clientes comunican a otros su satisfacción con los productos y servicios de la empresa (...). Los <b>clientes Apóstoles</b> son casos especiales de clientes con mucha credibilidad y autoridad (...). Los <b>clientes propietarios</b> participan activamente en el diseño de nuevos productos y aportan las recomendaciones para mejorar la prestación de servicios”. (152) | Categorización  |
|                  | “Aumentar el valor de los clientes de la empresa es el objetivo último de cualquier proceso de gestión del cliente (...). Las empresas deben gestionar activamente el valor de la vida de sus clientes”. (154)  | Gestión         |
|                  | “Una empresa que puede asociarse con clientes y hacer <b>venta cruzada</b> amplía la cuantía de las compras que realizan por categoría. Aumentar la profundidad y la amplitud de la <b>relación</b> realza el valor de los clientes y también aumenta el coste para el cliente de cambiarse o pasarse a proveedores alternativos.” (154)  | Gestión         |
|                  | “Los procesos de <b>gestión de clientes</b> a menudo requieren un nuevo clima organizativo. Una característica crear una <b>cultura centrada en el cliente</b> ” (160)  | Gestión         |
| <b>Empleados</b> | “Los jefes y empleados se fuerzan por conseguir buenos resultados en cualquier indicador seleccionado sobre todo si los indicadores van ligados a un <b>plan de compensación por incentivos</b> ”. (12)   | Motivación      |
|                  | “Ahora podían articular su estrategia de que mejorar la <b>formación</b> y las <b>habilidades</b> de los empleados determinados puestos de trabajo, junto con la nueva tecnología, daría lugar a que mejorara un proceso interno crítico”. (13)   | Capacitación    |
|                  | “ <b>Capital humano:</b> habilidades, talentos y conocimientos de los empleados”. (41)  | Capital         |
|                  | “Los <b>activos intangibles</b> , como los empleados formados en control estadístico de la calidad y en análisis de causas raíces, tienen potencial pero no tienen valor de mercado (...). Si los procesos internos no van dirigidos a la proposición de valor para el cliente o a las mejoras financieras, entonces el valor potencial de la formación de los empleados (...) no se realizará”. (59)   | Capital         |
|                  | “...la mejora continua, la gestión basada en la actividad, la gestión de la calidad total y la gestión basada en el tiempo son ejemplos de los muchos programas aplicados durante el último cuarto de siglo para ayudar a los empleados a <b>mejorar los resultados de su actividad</b> ” (102)   | Productividad   |
|                  | “Los empleados se deben concentrar en la <b>mejora continua</b> del proceso en la entrega constante de servicios al cliente (...) Los empleados deben buscar con entusiasmo nuevas ideas para mejorar los procesos y los servicios al cliente, ya sea dentro o fuera de la empresa”. (116)  | Mejora continua |

ANEXOS

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>"Los progresos en tecnología de la información y comunicación (...) ha creado una demanda de nuevas competencias de los empleados (...). Incluso El vendedor tradicional se ha transformado en un <b>socio estratégico</b> que ayuda a los clientes a diseñar la cartera de soluciones para sus problemas y necesidades". (158)</p>   | <p>Socio</p>                           |
|  | <p>"Las <b>empresas innovadoras</b> necesitan científicos de ingenieros con la formación adecuada y experiencia en la tecnología fundamentales de la empresa (...). Más allá de la integración de la experiencia técnica, todas las personas que participan en proyectos de desarrollo de productos deben tener la capacidad de <b>interactuar</b> efectivamente con empleados que realizan funciones que no son de investigación y desarrollo...". (190)</p>  | <p>Organización en red</p>             |
|  | <p>...las empresas tienden a usar relativamente pocas y más estandarizadas medidas relacionadas con la <b>seguridad y la salud</b> de los empleados. La información sobre seguridad y salud en gran parte resulta de requisitos reguladores". (219)</p>  | <p>Responsabilidad Social</p>          |
|  | <p>"Buena parte de la información cuantitativa sobre prácticas de empleo se relaciona con el aumento de la <b>diversidad de empleados</b>". (221)</p>  | <p>Responsabilidad Social</p>          |
|  | <p>"...tres componentes de <b>activos intangibles</b> esenciales para implantar cualquier estrategia: 1. <b>capital humano</b>, 2. <b>capital de información</b>, 3. <b>capital organizativo</b>. Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros (...) <b>Los activos intangibles adquieren valor sólo en el contexto de la estrategia</b>, en lo que se espera ayuden a la empresa a conseguirla." (239)</p>  | <p>Activos Intangible</p>              |
|  | <p>"A primera vista, medir activos definidos por su intangibilidad (<b>capacidad y alineamiento de los empleados, tecnología de la información, clima y cultura empresarial</b>) parece tarea difícil (...) Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastado para desarrollarlos y su valor no lo debe determinar apreciaciones aisladas de las capacidades y el valor de los activos de RRHH y TI(...). Para medir activos intangibles tal vez podemos aprender de los principios usados en el balance de una empresa para medir sus activos tangibles y financieros". (252)</p> | <p>Activos Intangibles</p>             |
|  | <p>"Introducimos un marco que permite a las empresas identificar los requisitos de capital humano y la disponibilidad de los empleados actuales así como crear programas para cubrir la diferencia entre requisitos y disponibilidad actual". (261)</p>  |  |
|  | <p>"Todos los <b>trabajos</b> son importantes para la empresa porque de otro modo no contrataría personas ni y les pagaría para que lo hicieran. Muchos <b>puestos de trabajo</b>, sin embargo, proporcionan capacidades y requisitos elementales pero no representan diferenciación estratégica." 268)</p>  | <p>Gestión de RR.HH.: focalización</p> |
|  | <p>"El proceso de gestión estratégica del capital humano debe identificar y centrarse en aquellos trabajos fundamentales que tienen el mayor impacto sobre la estrategia. John Bronson, Vicepresidente de recursos humanos de Williams Sonora, estimó que las personas de tan sólo cinco familias de puesto de trabajo determinar el 80% de las prioridades estratégicas de su empresa." (270)</p>   | <p>Gestión de RR.HH.: focalización</p> |
|  | <p>"O sea que el éxito de la estrategia de la empresa venía determinado por el buen desarrollo de competencias que lograra en menos del 10% de la plantilla. Esta es la esencia de la focalización estratégica." (273)</p>   | <p>Gestión de RR.HH.: focalización</p> |

ANEXOS

|                    |   |                                 |
|--------------------|---|---------------------------------|
|                    | "...la fijación del perfil del puesto de trabajo o perfil competencial. Esta clase de perfil describe los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo". (274)   | Gestión de RR.HH.: focalización |
|                    | "La valoración de la disponibilidad estratégica de los empleados que integran familias de puestos de trabajo debería recibir un trato diferencial del rutinario proceso de gestión de resultados que sea que se usa en toda la empresa". (276)  | Gestión de RR.HH.: focalización |
|                    | "Bajo el <b>modelo de familias de trabajo estratégicos</b> la empresa concentra sus programas de recursos humanos en los pocos puestos de trabajo que son fundamentales para la estrategia ,lo que contribuye a que la acción sea rápida y el gasto eficiente. Pero este enfoque implica que hasta un 90% de la plantilla ocupa posiciones no estratégicas por lo que las empresas pueden ignorar sus legítimas necesidades de desarrollo. El <b>modelo de valores estratégicos</b> parte de la premisa que la estrategia es un trabajo de todos que implica unos valores y unas prioridades a incorporar en los objetivos y acciones de cada miembro de la empresa. (...) Pero según nuestra experiencia, no pueden aplicarse como un solo programa integrado (...) El Progreso de cubrir los vacíos de competencias en las familias de puestos de trabajo estratégicas debería ser la base para la información sobre la disponibilidad del capital humano." (278) | Gestión de RR.HH.: focalización |
|                    | "En cuanto a la creación de valor destacan tres clases diferentes de cambios: 1. centrarse en el cliente, 2. ser creativos e innovadores, 3. dar resultados. Otros cuatro cambios de comportamientos se relacionan con la ejecución de la estrategia: 1. comprender la misión la estrategia y los valores, 2. crear conciencia de responsabilidad, 3. comunicar abiertamente 4. trabajar como equipo". (323)  | Requisitos para el trabajo      |
|                    | "Los valores en sí mismos son demasiado vagos para revelar lo que los empleados verdaderamente creen sobre la empresa y cómo deberían comportarse (...). es preferible tratar de medir y gestionar actitudes y comportamientos específicos en lugar de valores." (335)  | Medición                        |
|                    | Por ejemplo, las empresas definen el alineamiento como 'el porcentaje de empleados con objetivos personales ligados al cuadro de Mando integral". (347)   | Alineamiento                    |
|                    | "Ningún activo tiene mayor potencial para una empresa que el <b>conocimiento colectivo</b> poseído por todos sus empleados". (349)  | Activo intangible               |
|                    | "El capital humano se refuerza cuando se concentra en la relativamente pocas familias de trabajo estratégicos que implantan los procesos más importantes para la estrategia de la empresa". (357)   | Gestión de RR.HH.: focalización |
|                    | "Un proceso de establecimiento de objetivos personales alinearía al personal con la estrategia. Lo que se pretendía era que el 100 por cien de la plantilla tuviera objetivos personales ligados al cuadro de mando integral". (440)  | Alineamiento                    |
| <b>Accionistas</b> | "Los mejores indicadores de los resultados con los clientes darían entonces lugar a mayores ingresos y en última instancia aún mayor valor para para los accionistas". (13)   | Valor                           |
|                    | "La estrategia describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas". (57)  | Valor                           |
| <b>Proveedores</b> | "Desarrollar y sostener relaciones con proveedores". (95)   | Relaciones                      |

**ANEXOS**

|  |   |            |
|--|---|------------|
|  | <p>“Un objetivo de una eficaces relaciones con proveedores es rebajar el coste “de propiedad total” este objetivo representa el coste total de adquirir bienes materiales y servicios (...). Los mejores proveedores son los de bajo coste, no sólo los de bajo precio. El precio de compra es sólo un componente del coste total de adquirir materiales”. (98)</p>   | Relaciones |
|  | <p>“Otros objetivos de los proveedores, más allá de la reducción de costes, están relacionados con la oportunidad y la calidad de los bienes y servicios proporcionados”. (99)</p>  | Objetivos  |
|  | <p>“...La gestión de las relaciones con proveedores incluirían objetivos de innovación de proveedores o la provisión de servicios de valor añadido directamente a los clientes de la empresa” (100)</p>   | Relaciones |
|  |   |            |
| <b>Competidores</b>                            |   |            |
| <b>Consejo de Administración</b>               |   |            |
| <b>Organismos de gobiernos y Tercer Sector</b> | <p>“El marco para la creación de valor en empresas del sector público y sin fines de lucro es similar al marco para el sector privado que acabamos de describir, aunque con varias distinciones importantes (...). Las empresas del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, cubren una amplia variedad de misiones y por consiguiente tienen que definir su impacto social coma su objetivo de alto nivel de modo diferente”. (35)</p>   |            |
|  | <p>“La misión de estas organizaciones coma igual que en el modelo del sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes (o integrantes o partes interesadas, como algunas de estas entidades describen a las personas que se benefician de sus servicios). Llegar al éxito mediante un proceso interno que tiene el apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje crecimiento) . La perspectiva fiduciaria, aunque no dominante, refleja los objetivos de un grupo constituyente importante: los contribuyentes o donantes que aportan la financiación. La satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consonancia con la misión crean una arquitectura estratégica de temas de eficacia y eficiencia que reflejan los temas de productividad y crecimiento de ingresos usados en las empresas del sector privado”. (36)</p> |            |
|  | <p>“Los procesos reguladores y sociales ayudan a las empresas a ganarse continuamente el derecho de funcionar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales -sobre medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo- imponen estándares a las prácticas de las empresas”. (77)</p>  |            |
|  | <p>“Las empresas gestión e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones fundamentales: medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad”. (77)</p>  |            |
|  | <p>“...no tiene porqué ser una actividad que responda sólo a razones altruistas (...) la eficaz gestión de las actividades reguladoras y comunitarias puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas”. (77)</p>  |            |
|  | <p>“Los beneficios de los procesos reguladores y sociales normalmente también necesitan más tiempo para hacer evidentes ya que las empresas intentan evitar litigios y cierres y reforzar su imagen de un lugar donde trabajar en cada comunidad donde operan”. (78)</p>  |            |

ANEXOS

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>"Las empresas deben ganarse constantemente el derecho actual en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales (sobre el medio ambiente, la seguridad y la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores) imponen unos determinados niveles a las operaciones de las empresas. Cómo mínimo, para evitar cierres o caros litigios, las empresas deben observar y cumplir todas estas regulaciones de su actividad". (201)</p> |  |
|  | <p>"Reconocemos las responsabilidades de las empresas con los empleados ciudadanos y sus comunidades porque la falta de actuación adecuada en cuestiones reguladoras y sociales ponen en riesgo la capacidad de la empresa de funcionar crecer y entregar valor futuro a los accionistas". (203)</p>   |  |
|  | <p>"Una buena reputación de cumplir con todas las dimensiones reguladoras y sociales sirve para que las empresas atraigan y retengan empleados de alta calidad, con lo que sus procesos de recursos humanos se vuelven más eficaces y eficientes". (203)</p>   |  |
|  | <p>"La reducción de los accidentes medioambientales y la mejora de las condiciones de seguridad e higiene de los trabajadores también eleva la productividad y rebaja los costes de explotación". Y por último, las empresas con destacadas reputaciones generalmente refuerzan su imagen con clientes y con inversores con conciencia social" (203)</p>   |  |
|  | <p>"Las empresas gestionan e informa de su actividad reguladora y social en cuanto a varias dimensiones: medio ambiente, seguridad y salud, práctica de empleo e inversiones en la comunidad". (206)</p>   |  |
|  | <p>"Debida a la extensa regulación de las naciones más avanzadas, la actividad medioambiental es la más desarrollada de los sistemas de medidas sociales y reguladoras. En general, las empresas incluyen varios componentes en su informe de actividad medioambiental: consumo de energía y recursos, emisiones de agua, emisiones de gases, producción y eliminación de residuos sólidos, rendimientos de los productos y medidas medioambientales agregadas". (206)</p>               |  |
|  | <p>"Forest reinhardt identificado cinco formas en que las empresas pueden potenciar sus capacidades medioambientales para crear valor para los accionistas: reducir costes, diferenciar productos, gestionar competidores, redefinir mercados y gestionar el riesgo". (216)</p>  |  |
|  | <p>"...tres condiciones necesarias para una buena diferenciación medioambiental de los productos_1. Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto que respete el medio ambiente 2. La empresa ha sabido comunicar de forma creíble los beneficios medioambientales (o de reducción de costes) de sus productos. #. La empresa puede proteger sus ventajas medioambientales de la competencia" (217)</p>  |  |
|  | <p>"Ninguna empresa puede pretender ser la mejor en una amplia gama de indicadores medioambientales. Las empresas necesitan identificar donde una mejor actividad medioambiental les proporciona la mejor oportunidad de reducir costes, diferenciar sus productos y reducir el riesgo". (219)</p>   |  |
|  | <p>"Muchas empresas hacen amplias descripciones de las contribuciones monetarias que hacen a organizaciones sin fines de lucro de la comunidad y el extenso voluntariado realizado por empleados de las empresas en las comunidades". (223)</p>  |  |

**ANEXOS**

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
|                          | <p>"Los informes sobre inversiones en la comunidad en cambio revelan solo cuánto se ha gastado cuántos empleados han participado en actividades comunitarias y qué programas cuentan con el apoyo de la empresa. ...no tenemos ningún dato sistemático sobre el impacto de las sustanciales inversiones de las empresas". (225)</p>  |  |
|                          | <p>"Se necesitaron varios años para que esta relación evolucionara primero de la etapa filantrópica -donaciones en dinero y en especies (...)- a la etapa transaccional (la realización de actividades conjuntas patrocinio de eventos, licencias y acuerdos de servicios pagados) para llegar por último a la etapa de integración, en la que la empresa y la organización comunitaria formaron una join venture o empresa conjunta que es fundamental para la estrategia de ambas entidades". (229)</p>  |  |
|                          | <p>"Con un modelo basado en los resultados para decidir inversiones en la comunidad, las entidades o instituciones comunitarias así como las ONG que consiguen resultados destacados, atraerán a fondos más estables y sustanciales. Aquellas organizaciones incapaces de aportar mejoras medibles cada vez recibirán menos fondos y eventualmente desaparecerán. Esta dinámica competitiva basada en los resultados hará que el tercer sector de entidades sin fines de lucro/ONG sea mucho más eficaz y eficiente generando así grandes beneficios añadidos a la sociedad". (231)</p>  |  |
| <b>Entes reguladores</b> | <p>"Las cuestiones medioambientales relacionadas con los productos son especialmente importantes en los países europeos donde la normativa exige a las empresas internalizar el coste de deshacerse de sus productos". (189)</p>   |  |
|                          | <p>"Las empresas químicas han trabajado a través de sus asociaciones sectoriales para desarrollar normas de seguridad y medioambientales voluntarias para todas las empresas del ramo. De este modo, es más probable que las empresas cuenten con estándares eficaces y alcanzables con eficiencia de costes en lugar de contar con regulaciones punitivas ineficaces en cuanto a costes impuestas por las autoridades gubernamentales. Además, al conseguir que todas las grandes empresas del sector adopten los estándares voluntarios, la industria reduce el costo al público con una menor contaminación pero no coloca ningún empresa en desventaja competitiva." (218)</p> |  |
|                          | <p>"Una empresa que se sobrepasa los requisitos reguladores existentes con sus productos y procesos pero cuyos competidores no (...) tiene a su disposición una variación de esta estrategia. Puede presionar a la agencia reguladora gubernamental para que establezca el estándar medioambiental en el nivel que dicha empresa alcanza colocando así a los competidores fuera de cumplimiento y sujetándolo costosos esfuerzos de actuación". (218)</p>  |  |
|                          | <p>"La decisión sobre qué medidas de seguridad salud y práctica de empleo se incorporan el cuadro de mando integral de una empresa deberían seguir la misma disciplina articulada para las medidas medioambientales. El cumplimiento de las normas reguladoras informativas no es razón suficiente para que dichas medidas se incorporen el cuadro de mando integral (...) El cuadro de mando integral debe representar aquellas medidas cuya mejora condicionará a la estrategia de la empresa hacia delante, de forma explícita ,y en última instancia aumentar el valor para los accionistas". (223)</p>  |  |
| <b>Sociedad</b>          | <p>"La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos" (31)</p>   |  |



ANEXOS

|                |  |                  |
|----------------|--|------------------|
|                | “Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y a las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes”. (41)  |                  |
|                | “... y los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse en el futuro (...) cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad”. (41)  |                  |
|                | “El modelo de mapa estratégico (...) describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes accionistas y comunidades” (43).   |                  |
|                | "Muchas empresas hacen amplias descripciones de las contribuciones monetarias que hacen a organizaciones sin fines de lucro de la comunidad y el extenso voluntariado realizado por empleados de las empresas en las comunidades". (223)   |                  |
|                | "Los informes sobre inversiones en la comunidad en cambio revelan solo cuánto se ha gastado, cuántos empleados han participado en actividades comunitarias y qué programas cuentan con el apoyo de la empresa. ...no tenemos ningún dato sistemático sobre el impacto de las sustanciales inversiones de las empresas". (225)  |                  |
|                | "...las empresas deberían usar sus esfuerzos benéficos para mejorar su contexto competitivo. O sea, 'la calidad del entorno empresarial en el que operan". (227)   |                  |
|                | "Porter y Kramer acaban diciendo: 'Cuanto más estrechamente está vinculada la filantropía corporativa con la estrategia exclusiva de una empresa (...) más desproporcionadamente se beneficiará la empresa a través de la mejora del contexto'. Coinciden con nosotros que las empresas deben 'seguir y evaluar rigurosamente los resultados". (228)   |                  |
| <b>Empresa</b> | “Lo que es verdad para las empresas lo es aún más para los países”. (30)   | Indiferenciación |
|                | “Las empresas de nuestro ejemplos incluyen empresas de fabricación y servicios, grandes empresas comerciales y pequeñas organizaciones sin fines de lucro, así como varias instituciones del sector público, que van desde una escuela de distrito a un departamento nacional de defensa. Las experiencias provienen de América del Norte, Central y del Sur, así como de Europa y Asia”. (44) | Indiferenciación |
|                | “Muchas empresas que cuentan con la religión de programa para mejorar los procesos, por lo que no necesitan datos adicionales sobre gastos actuales o actividades ineficaces y de baja calidad, obtenidos durante el primer paso de un proyecto ABM, para comprometerse con programas de mejora continua” (121)  |                  |
|                | “Las empresas que aplican el cuadro de Mando integral esperan convertirse en referencias para otras”. (127)  | Exaltación       |
|                | “Sostener la ventaja competitiva requiere que las empresas innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos.” (171)   | Mejora continúa  |
|                | “Pero las empresas no deberían centrarse demasiado en sus aspectos internos mientras buscan nuevas ideas. Necesitan generar ideas a partir de fuentes externas, como los laboratorios de investigación, las universidades y en especial los proveedores y clientes”. (174)   | Integración      |

## ANEXOS

|  |  |                |
|--|--|----------------|
|  | <p>"...las empresas de sectores desregulados como los servicios públicos o las telecomunicaciones ponen mucho énfasis en centrarse los clientes y ser innovadoras porque para ellas se trata de comportamientos completamente nuevos. Anteriormente su cultura era funcionar eficazmente, evitar riesgos y negociar bien con los reguladores de modo que los ingresos debido a su posición monopolística cubrieran sus costes. (325)</p> | Neoliberalismo |
|--|--|----------------|

**ANEXO N°12:**  
**Contenidos seleccionados para la descripción de la actores sociales en el libro *Alignment***

| Actor Social      | Contenido Manifiesto  | Características |
|-------------------|---|-----------------|
| <b>Directivos</b> | “...los consultores externos son clave para facilitar el trabajo y aportar metodología y un contrapunto externo, pero <b>lo importante son las personas de la organización, generalmente el equipo directivo</b> ”.<br>(11)   | Importante      |
|                   | “Es natural que estemos interesados en este tema porque las encuestas a los altos directivos revelan que el cuadro de mando integral es una de las principales herramientas para <b>crear la integración organizativa</b> ”.<br>(16)  |                 |
|                   | “Las unidades de negocio desarrollan mapas estratégicos y CMI para llegar a un <b>consenso</b> sobre la estrategia en el equipo directivo, <b>comunicar</b> la estrategia los empleados con el propósito de ayudar a la organización implementarla...” (17)   | Comunicador     |
|                   | “Los directivos de la sede central utilizaban su <b>amplia experiencia e información</b> para <b>tomar mejores decisiones</b> sobre la asignación de recursos que las que podían tomar los mercados bursátiles.” (64)   | Técnico         |
|                   | “...Los directivos de la sede central son administradores activos del conglomerado y pueden poner el énfasis en distintas mediciones financieras para facilitar la <b>asignación de recursos</b> .” (65)  | Técnico         |
|                   | “La proposición de valor de las organización para estas entidades diversificadas deriva sobre todo de la capacidad de los ejecutivos de la sede central para <b>operar mercados de capitales</b> internos superiores a los mecanismos del mercado externo (tal como ocurre con las holding compañías) y, además, de la posibilidad de <b>compartir temas o información</b> en todas sus unidades de una manera que sería imposible si cada compañía operativa fuera una entidad independiente de cara al mercado.” (72)   | Técnico         |
|                   | “Una organización, no importa su grado de diversificación, puede <b>crear valor</b> derivado de ella mediante una <b>gestión proactiva</b> de sus <b>líderes</b> y el <b>desarrollo del capital humano</b> .” (113)   | Movilizador     |
|                   | “Hoy se espera que la moderna organización de recursos humanos guíe el desarrollo de los líderes y ayude a dar forma a la cultura de la organización.(...) El principal objetivo del desarrollo de estos activos es garantizar su <b>alineación con la estrategia organizacional</b> . Los <b>líderes</b> deben entender la estrategia hacia la cual movilizan a sus organizaciones y deben <b>crear los valores</b> que la respaldan. Aquí la proposición de valor de la organización consiste en asegurar la alineación de los líderes y la cultura con la estrategia.” (114) | Movilizador     |
|                   | “En muchos casos la responsabilidad de la <b>captura y transferencia del conocimiento</b> se asigna a un nuevo puesto organizacional el director de conocimiento (CKO, por su sigla en inglés).” (119)  | Comunicador     |
|                   | “Los directores de finanzas deben tener un <b>sólido sistema de valores</b> que los ayude a lograr el equilibrio entre contribuir y ser miembros leales de un equipo y representar las necesidades y expectativas de los sectores externos con respecto a la integridad, el control la gestión del riesgo y la creación a largo plazo de valor para los accionistas”. (189)   | Valores         |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
|                 | <p>"Al iniciarse las etapas formativas del proyecto local los representantes del equipo deberían viajar a la sede central y reunirse, por ejemplo con el director de operaciones (COO) y el director de finanzas (CFO). Allí los miembros del equipo deben <b>describir el proyecto</b> que acaban de lanzar y pedir la guía del COO y del CFO utilizando alguna versión similar al texto que se incluye a continuación: ¿Qué lugar ocupamos dentro de la estrategia de nivel corporativo? (...) ¿Qué prioridades corporativas deberíamos considerar? ¿Qué temas de nivel corporativo deberíamos asegurarnos de incluir? ¿Hay relaciones de integración con otras unidades de negocio que deberíamos conocer al desarrollar nuestra estrategia y nuestros indicadores de rendimiento?" (219)</p> | Técnico      |
|                 | <p>"Por supuesto que una respuesta alternativa de los directivos corporativos podría ser descartar la pregunta por considerarla irrelevante: no nos molestes con toda esta jerga sobre la estrategia a nivel corporativo y la propuesta de valor común para el cliente en la sede central no tenemos muchos profesionales graduados en administración de empresas o exconsultores. <b>Salgan a ganar dinero.</b> Eso es lo que la sede central desea. La conclusión de los miembros del equipo será: 'Está claro, aquí no hay estrategia corporativa. Tenemos la libertad para adoptar la estrategia que queremos en tanto brindemos resultados financieros '". (219)</p>  | Técnico      |
|                 | <p>"Las oportunidades para <b>forjar nuevas amistades y relaciones de trabajo</b> en cooperación emergen de manera Orgánica de la participación de los ejecutivos en el proceso intensivo requerido para desarrollar un mapa estratégico y un CMI." (280)</p>  |              |
|                 | <p>"Los líderes <b>crean motivación</b> intrínseca apelando al deseo de los empleados de trabajar para una organización exitosa que realiza una aportación positiva al mundo en su conjunto. Los empleados quieren sentirse orgullosos de la organización a la que dedican buena parte de sus vidas." (307)</p>  | Movilizantes |
| <b>Clientes</b> | <p>"Un <b>cliente satisfecho</b> es un <b>activo valioso</b>. La plusvalía generada por una relación positiva con el cliente se traduce en potencial de <b>repetición de compras</b> y en una <b>extensión de la relación</b> hacia otros productos y servicios de la compañía, especialmente a los agrupados Bajo la misma marca." (22)</p>   | Gestión      |
|                 | <p>"las empresas pueden ofrecer al cliente los productos de varias unidades de negocio, aumentando de este modo los ingresos por cliente mediante la <b>venta cruzada</b>" (23).</p>   | Gestión      |
|                 | <p>"...los <b>aliados externos</b> tales como los clientes, los proveedores y las alianzas estratégicas o joint venture (29).</p>  | Gestión      |
|                 | <p>"En general, las empresas cuyas compañías operativas venden a <b>clientes comunes</b> tienen la oportunidad de aprovechar sus múltiples productos y servicios para crear soluciones únicas para el cliente lo que redundará en una <b>satisfacción y lealtad</b> que las empresas diversificadas especializadas no pueden igualar." (83)</p>  | Gestión      |
|                 | <p>"Los clientes tienen la garantía de que recibirán los mismos productos, servicios, valores y <b>experiencia de compra</b> en cualquier unidad corporativa con la que decidan hacer negocios." (90)</p>  | Gestión      |
|                 | <p>"Casi todas las organizaciones forman parte de un entorno competitivo (o cooperativo) más amplio en el cual los clientes combinan los productos o servicios de una empresa con otro proveedor para alcanzar una <b>proposición de valor</b> de nivel más alto." (105)</p>   | Gestión      |
|                 | <p>"El <b>coste de la retención del cliente</b> es sólo una fracción del <b>coste de la adquisición</b> de nuevos clientes" (106).</p>   | Gestión      |

ANEXOS

|                  |   |                     |
|------------------|---|---------------------|
|                  | "La estrategia de soluciones para el cliente o <b>intimidación con el cliente</b> requiere que las unidades de soporte desarrollen asociaciones con sus <b>clientes internos</b> . Esto, a su vez, deriva en requisitos de competencias de los empleados, en la gestión de relaciones y en una cultura de colaboración y enfoque en el cliente que es nueva para las unidades de soporte que antes existían dentro de silos funcionales centralizados" (152).   | Gestión             |
|                  | "En lugar de clientes, el ejército de Estados Unidos tenía <b>partes interesadas</b> -los ciudadanos norteamericanos, el Congreso y el Poder Ejecutivo-..." (207)   | Gestión             |
| <b>Empleados</b> | "Esto es precisamente de lo que se trata el Alineamiento Estratégico: de conseguir que las personas de una organización, independientemente de su departamento división (alineamiento horizontal) o de su nivel jerárquico (alineamiento vertical) <b>hagan lo que tienen que hacer</b> de acuerdo a las directrices estratégicas vigentes en cada momento". (11)   | Alineamiento        |
|                  | "El marco de cuatro categorías del CMI de la unidad estratégica de negocios muestra de qué manera la unidad crea valor para el accionista mediante mejores relaciones con el cliente impulsadas por la excelencia en los procesos internos que se perfeccionan de manera continua alineando a las personas.." (20).   | Alineamiento        |
|                  | "Quizá la mayor oportunidad para que la sede corporativa aporte un beneficio importante está en desarrollar y compartir los <b>activos intangibles críticos: la gente, la tecnología, la cultura y los líderes</b> ". (25)  | Activos intangibles |
|                  | "Aunque no es estrictamente parte del proceso de alineamiento organizativo -tema central de este libro- la organización debe alinear también a sus empleados y sus procesos de gestión con la estrategia. (...) Las organizaciones deben contar con políticas activas para comunicar, educar, motivar y alinear a los empleados con la estrategia" (31)   | Alineamiento        |
|                  | "Las empresas pueden <b>crear valor</b> derivado de la organización mejorando el desarrollo del capital humano en sus unidades de negocios. ....pueden crear valor poniendo en funcionamiento un mercado laboral eficiente entre sus compañías operativas." (116)   | Creación de valor   |
|                  | "Invertir en la <b>formación y el desarrollo</b> de los empleados constituye el auténtico punto de partida para un cambio sustentable a largo plazo. Para las organizaciones basadas en el conocimiento, la capacidad de mejorar los procesos de negocio que dan soporte a la proposición de valor para el cliente depende de la <b>capacidad y buena disposición de los empleados a cambiar su conducta y aplicar su conocimiento a la estrategia</b> ." (117) | Formación           |
|                  | "En los últimos años, las organizaciones empezaron a definir familia de puestos estratégicos, o clúster de competencias asociadas con procesos estratégicos específicos. " (117)  | Gestión de RR.HH.   |
|                  | "Nuestra experiencia de trabajo con innumerables grupos de recursos humanos señala que su cartera de servicios estratégicos tiene, por lo general, tres componentes: <b>1. programas de desarrollo de competencias estratégicas (...)</b> <b>2. desarrollo de los líderes y de la organización (...)</b> <b>3. proceso de gestión del rendimiento</b> ". (152)  | Gestión de RR.HH.   |
|                  | "La unidad de soporte al igual que la unidad de negocio tiene una misión, clientes servicios y empleados". (167)  |                     |
|                  | "Es esencial que todos los empleados de la organización, ya sea que se desempeñen en las unidades de línea o de soporte, mantengan el enfoque en el indicador último de éxito si desean funcionar como parte del equipo corporativo." (167)   |                     |

ANEXOS

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
|  | <p>"Por lo general, la unidad de soporte tiene dos clases de <b>clientes</b>: (1) los gestores de las unidades de negocio a los que brindan servicio de manera directa, y (2) los empleados o sectores externos que son los beneficiarios y receptores de los servicios." (168)</p>   | <p>Cientes</p>      |
|  | <p>"La unidad de recursos humanos tiene dos tipos de <b>clientes</b>: las unidades de negocio de línea con las que se asocia para proporcionar sus servicios y los empleados en sí, que son los receptores directos de una amplia gama de servicios de recursos humanos." (172)</p>   | <p>Cientes</p>      |
|  | <p>"El mapa estratégico de la función finanzas tiene dos tipos de <b>clientes</b>: los sectores externos y los socios de negocios internos. Los primeros - que incluyen a los accionistas, el consejo de administración, los analistas y los entes reguladores- recurren a la función finanzas para recibir informes e información trimestrales y anuales (...) Los clientes de las unidades internas desean una ejecución consistente y de bajo coste de los procesos contables y financieros básicos (...) además de documentos de naturaleza informativa para el asesoramiento financiero y de gestión..." (186)</p>   | <p>Cientes</p>      |
|  | <p>"En general, recomendamos a las organizaciones que, al diseñar un sistema de compensación salarial por <b>incentivos</b>, basen la mitad de los premios del personal de la unidad de soporte en los resultados alcanzados por las unidades a las que atienden. Este enfoque les mantiene a todos orientados en el éxito, tal como fuera definido por la organización." (199)</p>   | <p>Incentivos</p>   |
|  | <p>"Si los empleados no entienden la estrategia o no se sienten <b>motivados</b> alcanzarla lo más probable es que la estrategia organizativa fracase. Se obtiene el <b>alineamiento</b> del capital humano cuando los objetivos <b>formación e incentivos</b> de los empleados están alineados con la estrategia del negocio." (305)</p>   | <p>Alineamiento</p> |
|  | <p>"Los programas de alineamiento no pueden dar resultado si los empleados no asumen el compromiso personal de ayudar a la organización y a la unidad a la que pertenecen a alcanzar los objetivos estratégicos." (305)</p>   | <p>Alineamiento</p> |
|  | <p>"Los psicólogos han identificado dos fuerzas fundamentales para <b>motivar</b> a la gente. La motivación intrínseca se da cuando la gente participa de una actividad por impulso propio (...). En cambio, la motivación extrínseca surge ya sea a través de los incentivos propios de las recompensas externas, o de la necesidad o temor de evitar consecuencias negativas (...) La motivación intrínseca suele estar asociada con individuos que se orientan a resolver problemas de manera creativa y emprendedora (...) La motivación extrínseca centra a los empleados en las acciones destinadas a alcanzar una recompensa o evitar un castigo (...) Aunque los psicólogos suelen defender los beneficios de la motivación intrínseca sobre la extrínseca las empresas han descubierto que ambas fuerzas motivadoras son complementarias y no compiten entre sí. De hecho, las compañías común mejor rendimiento utilizan ambas para alinear a sus empleados con el éxito organizativo." (306)</p> | <p>Motivación</p>   |
|  | <p>"...algunos empleados han creado incluso <b>CMI personales</b>. (309)</p>  | <p>Exaltación</p>   |

ANEXOS

|                    |  |            |
|--------------------|--|------------|
|                    | <p>"Por consiguiente ,los planes típicos incluyen dos o tres tipos de <b>recompensas</b>: (1) un premio individual basado en el logro de las metas establecidas anualmente para los objetivos personales de cada empleado, (2) un premio basado en la unidad de negocio del empleado junto con, quizás, (3) un nivel de premio relativo al rendimiento de la división o de la empresa (...). Sin embargo, hemos aprendido que pagar bonos cuando el rendimiento financiero es deficiente no es una buena idea Incluso si el rendimiento de los empleados, de los procesos y del cumplimiento de las expectativas del cliente es excelente." (310).</p> | Incentivos |
|                    | <p>"Los empleados deben <b>desarrollar las habilidades el conocimiento y la conducta</b> -a lo que hemos denominado <b>competencias</b>- necesarias para que les permitan alcanzar mejoras significativas en los procesos críticos que crean valor para los clientes y accionistas". (316)</p>   | Formación  |
|                    | <p>"Pero, más allá de las familias de trabajo estratégicas, los empleados tienen <b>objetivos personales</b> que aspiran alcanzar. Todos deberían tener planes de desarrollo individuales que los ayuden a adquirir las habilidades el conocimiento y la conducta requeridos para que el logro de sus objetivos sea viable.(318)</p>   |            |
| <b>Accionistas</b> | <p>"El marco de cuatro categorías del CMI de la unidad estratégica de negocios muestra de qué manera la unidad crea valor para el accionista mediante mejores relaciones con el cliente impulsadas por la excelencia en los procesos internos que se perfeccionan de manera continua alineando a las personas.." (20)</p>  | Valor      |
|                    | <p>"La sinergia financiera corporativa gira entorno de temas como dónde invertir, dónde obtener beneficios, dónde equilibrar el riesgo y cómo crear una marca para el inversor." (22)</p>  | Finanzas   |
|                    | <p>"El presidente ejecutivo (CEO) y el director de finanzas (CFO) pueden utilizar el CMI para mejorar la gestión corporativa y la comunicación con los accionistas." (22)</p>  | Informe    |
|                    | <p>"Con respecto a los supuestos beneficios de la reducción del riesgo la mayoría de los inversores ya posee una cantidad suficiente de empresas para lograr su propia diversificación respecto del riesgo inherente a la firma. No necesitan pagar un precio superior para que los directivos realicen esta diversificación por ello." (63)</p>   | Inversor   |
|                    | <p>"Los beneficios de este tipo de sociedad provienen de dos fuentes de sinergia financiera, en primer lugar, está la clarividencia de los principales propietarios para las inversiones (...). La segunda fuente de valor financiero proviene de un efectivo sistema de gobierno capaz de monitorear enviar el rendimiento a largo plazo de las compañías que integran el conglomerado y el de sus directivos." (64)</p>  | Inversor   |
|                    | <p>"Al poner mayor énfasis en la gestión corporativa, los directivos están creando más valor mediante el uso del CMI para mejorar los procesos de gestión y la comunicación con los accionistas". (229)</p>  | Valor      |
|                    | <p>No todas las ideas de negocio propuesta por los gestores y emprendedores son 'buenas' ideas que merecen financiación. Ante la ausencia de información válida sobre las oportunidades de negocio los inversores no pueden diferenciar las buenas y las malas ideas". (231)</p>   | Inversor   |

ANEXOS

|                                  |  |                          |
|----------------------------------|--|--------------------------|
|                                  | <p>"Los mercados de capitales también deben controlar el uso que la dirección hace del dinero suministrado por los inversores. Gestores e inversores no tienen intereses idénticos. Los primeros pueden realizar inversiones que aumentan el tamaño de la compañía pero no su rentabilidad. O, en lugar de pagar dividendos cuando no se dispone de buenas inversiones los gestores pueden retener el efectivo para protegerse de la disciplina de tener que justificar inversiones para nuevos proyectos futuros." (232)</p>  | Inversor                 |
|                                  | <p>"La dirección también puede destinar parte del 'dinero de los demás' a espacios de oficinas lujosas, una flota de aviones corporativos y excesivas compensaciones salariales. Pueden distorsionar los estados financieros y la comunicación de información para mostrar a los inversores un mejor estado de salud corporativo que el que la realidad económica justifica. Estas distorsiones generan premios más altos y los ayudan a evitar la pérdida potencial de su puesto de trabajo si saliera a la luz el verdadero cuadro de situación de su rendimiento deficiente. Estos son ejemplos de las acciones ocultas o peligro moral de los gestores, es decir, cuando actúan en defensa de sus intereses propios y no a favor de los intereses de los dueños de la compañía". (232)</p> | Inversor                 |
|                                  | <p>El análisis, la interpretación y las decisiones de inversiones reales tomadas por los inversores minoristas y sus administradores profesionales se basan en los estados financieros y la información preparada por los gestores corporativos. Para garantizar que ambos documentos sean razonablemente representativos de las operaciones de las compañías, los auditores externos examinan y someten a prueba la validez de los informes mitigando por este medio el problema del peligro moral que surge cuando los gestores informan sobre sus propios rendimientos." (233)</p>  | Inversor                 |
| <b>Proveedores</b>               | <p>"...Una organización puede explotar oportunidades de alineamiento adicionales formulando planes y CMI que definan las relaciones con su Consejo de Administración y con los aliados externos tales como clientes, los proveedores y las alianzas estratégicas o joint ventures." (29)</p>   | Aliado externo           |
|                                  | <p>"La gestión de la cadena de abastecimiento es interfuncional interorganizacional (...). Los sistemas y procesos entre todos los participantes de la cadena -proveedor de materias primas, fabricante distribuidor y minorista- deben estar coordinados e integrados para conseguir un óptimo rendimiento en toda la cadena." (259)</p>  | Cadena de abastecimiento |
| <b>Competidores</b>              | <p>"...los aliados externos tales como los clientes, los proveedores y las alianzas estratégicas o joint venture (29).</p>   | Alianzas                 |
| <b>Consejo de Administración</b> | <p>"Las empresas alinean a su Consejo de Administración con la estrategia convirtiendo los mapas estratégicos y el CMI organizativo y de las unidades de negocio en el recurso central de información del Consejo." (22)</p>   |                          |
|                                  | <p>"En términos de la información financiera, la integridad y el cumplimiento incluyen el respeto por los requisitos legales, contables y reglamentarios (...) Los auditores internos y externos ayudan al consejo a tener la convicción de que los procesos de generación de informes, comunicación de información y gestión del riesgo cumplirán con estas normas y reglamentaciones. (234)</p>  |                          |



ANEXOS

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>"Es probable que el componente más importante de este sistema de intermediación y gestión sea el consejo de la compañía (...). Contribuye al rendimiento organizativo cuando cumple con las siguientes cinco responsabilidades prioritarias: 1. Asegurar que se haya instaurado procesos para mantener la integridad de la compañía 2. aprobar y controlar la estrategia de la organización 3. Aprobar las principales decisiones financieras 4. Seleccionar el consejero delegado, evaluar al CEO y al equipo de alto directivo y garantizar que se haya instaurado planes de sucesión de los directivos 5. Ofrecer asesoramiento y apoyo al CEO". (234)</p>  |  |
|   | <p>"Los consejeros comparten su conocimiento experiencia y sabiduría cuando el equipo directivo describe las oportunidades estratégicas y las decisiones importantes". (236)</p>  |  |
|   | <p>"Los consejeros suelen no estar a la altura de sus responsabilidades como resultado delimitado tiempo disponible y la información inadecuada que recibe". (236)</p>  |  |
|   | <p>"El consejo es el componente más importante del sistema de gobierno del mercado de capitales en su conjunto. Debe garantizar que los gestores estén mostrando a los accionistas y entes reguladores información financiera y no financiera válida y que los gestores estén utilizando el capital para mejorar los intereses a largo plazo de los accionistas." (250)</p>   |  |
| <p><b>Organismos del Estado y tercer sector</b></p> | <p>"Las organizaciones del sector público y las instituciones sin ánimo de lucro encuentran situaciones similares. El departamento de defensa de Estados Unidos debe integrar los esfuerzos de unidades grandes y poderosas tales como el Ejército la Armada y la Fuerza Aérea los Marines y la Agencia de Logística para la Defensa (...). La Real Policía Montada de Canadá debe alinear sus diversas unidades funcionales y regionales, incluyendo las unidades de Policía Nacional que se ocupan del terrorismo y la delincuencia internacional, las unidades remotas que promueven la salud y la seguridad de las comunidades aborígenes, y las unidades de policía por contrato que brindan a las provincias y municipios servicios tradicionales de policía. La Asociación contra la Diabetes de Estados Unidos y la Cruz Roja debe unir a una red multinacional de unidades descentralizadas bajo una marca y una filosofía comunes. Todos ellos requieren una metodología como CMI y los mapas estratégicos para clarificar comunicar y facilitar su papel como organizaciones." (20).</p> |  |
|   | <p>"Los municipios de Charlotte, Carolina del Norte, y Brisbane, Australia (...) desarrollaron luego su CMI para brindar la proposición de valor de la ciudad capaz de diferenciar a Charlotte y Brisbane y de convertirla en mejores comunidades que aquellas con menor foco y atención en su cliente común: el ciudadano." (83)</p>   |  |
|   | <p>"Alinear organizaciones heterogéneas mediante temas estratégicos es especialmente valioso para las divisiones y departamentos del sector público. Los problemas que intenta resolver son muy difíciles y complejos: narcotráfico, inmigración ilegal, falta de vivienda, pobreza, dependencia de los sistemas de seguridad social, embarazo en adolescente contaminación ambiental, seguridad nacional, delitos clarividencia, desempleo estructural y muchos otros." (127)</p>  |  |
| <p><b>Entes reguladores</b></p>                     | <p>"Para evitar que un incidente local afecta a toda la organización es común que la matriz desee que cada compañía operativa sobresale en los procesos regulatorios y sociales. Un problema de responsabilidad por un producto, o una mala reputación en el área del medio ambiente o preocupación frecuentes respecto a la salud y seguridad de los empleados en una sola compañía operativa puede generar una publicidad muy desfavorable...". (74)</p>  |  |

**ANEXOS**

|                 |   |                       |
|-----------------|---|-----------------------|
|                 | “La excelencia los procesos regulatorios y sociales puede ayudar a la marca corporativa a beneficiar a todas sus compañías operativas.” (75)  |                       |
| <b>Sociedad</b> |   |                       |
| <b>Empresa</b>  | “Se propusieron, entonces, forma más nuevas de organizaciones conocidas como postindustriales. Entre ellas se encuentran las organizaciones virtuales e interconectadas que funcionan más allá de las fronteras tradicionales, y las organizaciones Velcro, que pueden separarse y restablecerse en nuevas estructuras como respuesta a las oportunidades cambiantes.” (55) | Nuevas organizaciones |
|                 | Finanzas, la tercera unidad bajo análisis, es quizás la más poderosa de todas las unidades de soporte (...). También se comunica con las diversas partes interesadas vinculadas con la empresa Incluyendo a los accionistas, analistas el consejo de administración, las autoridades tributarias, los entes reguladores y los acreedores." (184)                            |                       |

**ANEXOS**

**Anexo 13: Clasificación de los stakeholders según formas de representación**

| Actores Sociales                  | Inclusión  |               |                 |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
|-----------------------------------|------------|---------------|-----------------|----------------|---|-------------|------------------------|----------------|-------------|----------------|------------|--------------------|
|                                   | Activación | Pasivización  | Personalización |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
|                                   |            |               | Generalizac.    | Especificación |   | Indetermin. | Determinac. Asociación | Diferenciación | Indiferenc. | Categorización | Nominación | Sobredeterminación |
|                                   |            | Individualiz. | Asimilación     |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| <b>Internos</b>                   |            |               |                 |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| Empresa                           | X          |               |                 | X              | X | X           | X                      |                | X           |                | X          |                    |
| Director                          | X          |               |                 | X              | X |             | X                      | X              |             |                | X          | X                  |
| Accionistas/Inversores/Dueño      | X          | X             |                 |                | X |             | X                      |                |             |                |            |                    |
| Consejo de Administración         | X          |               |                 |                | X |             | X                      |                |             |                |            |                    |
| Empleados                         | X          | X             |                 |                | X |             | X                      |                | X           |                |            |                    |
| <b>Externos</b>                   |            | X             |                 |                | X |             |                        |                |             | X              |            |                    |
| Clientes                          |            |               |                 |                |   |             | X                      | X              |             |                |            |                    |
| Proveedores                       |            |               |                 |                |   |             | X                      |                |             |                |            |                    |
| Competidores                      |            |               |                 |                |   |             | X                      |                |             |                |            |                    |
| Estado/Gobierno                   |            |               |                 |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| Organizaciones públicas           |            |               |                 | X              |   |             | X                      |                | X           |                | X          |                    |
| Organizaciones sin fines de lucro |            |               |                 | X              |   |             | X                      |                | X           |                | X          |                    |
| Comunidad                         |            |               | X               |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| Sindicatos                        |            |               |                 |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| Asociaciones empresarias          |            |               |                 |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| Medios de comunicación            |            |               |                 |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| Familia                           |            |               |                 |                |   |             |                        |                |             |                |            |                    |
| Consultores                       | X          |               |                 | X              |   |             | X                      |                |             |                | X          | X                  |

continúa

continuación

| Actores Sociales                  | Exclusión |            | Inclusión    |
|-----------------------------------|-----------|------------|--------------|
|                                   | Supresión | Background | Impersonal.  |
|                                   |           |            | Objetivación |
| <b>Internos</b>                   |           |            |              |
| Empresa                           |           |            |              |
| Director                          |           |            | X            |
| Accionistas/Inversores/Dueño      |           |            |              |
| Consejo de Administración         |           |            |              |
| Empleados                         |           |            |              |
| <b>Externos</b>                   |           |            |              |
| Clientes                          |           |            |              |
| Proveedores                       |           | X          |              |
| Competidores                      |           | X          |              |
| Estado/Gobierno                   | X         |            |              |
| Organizaciones públicas           |           |            |              |
| Organizaciones sin fines de lucro |           |            |              |
| Comunidad                         |           |            |              |
| Sindicatos                        | X         |            |              |
| Asociaciones empresarias          |           | X          |              |
| Medios de comunicación            | X         |            |              |
| Familia                           |           | X          |              |
| Consultores                       |           |            |              |