

# **Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control<sup>1</sup>**

ALBERTO M. BALLVÉ

EDDE (Escuela de Dirección de Empresas), Buenos Aires

## **Resumen**

Este trabajo expone la utilidad del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y del Tablero de Control y también analiza sus diferencias. Se trata de herramientas que pueden ser de gran ayuda para el diagnóstico de la marcha de la organización y para alinear a los colaboradores en relación con la estrategia.

## **Palabras clave**

Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Tablero de Control.

---

## **1. Introducción**

La gestión a través de mediciones de desempeño ha constituido, históricamente, una ayuda importante para que los gerentes puedan: 1) diagnosticar una situación y conocer más sobre ella, y 2) alinear a la or-

ganización. En la década de 1950, un proyecto de medición realizado por General Electric cuestionó la utilización exclusiva de indicadores financiero, ampliando los parámetros de medición a otros indicadores para obtener un diagnóstico de todas las áreas clave de la organización. En las décadas de 1960 y 1970, la Dirección por Objetivos se convirtió en una herramienta de gestión muy utilizada para alinear las acciones gerenciales con los objetivos de la organización.

Durante la década de 1980, las empresas comenzaron a aplicar nuevas herramientas de medición de desempeño, tales como el EVA, que apunta a maximizar los retornos financieros, y la metodología de *benchmarking*, que sirve para realizar diagnósticos comparativos. Sin embargo, la batalla entre el enfoque financiero de corto plazo y la perspectiva no financiera de largo plazo aún continúa.

Al igual que otras herramientas, los sistemas de medición se han creado y diseñado con un propósito específico. El Cuadro de Mando Integral (en inglés, *Balanced Scorecard* o BSC) se introdujo por primera vez en 1992, en un artículo escrito por Robert S. Kaplan y David P. Norton.<sup>2</sup> Desde entonces, muchas compañías del mundo entero lo han implementado, ya que lo consideran una herramienta de gestión útil, que les permite definir sus propios modelos o mapas de negocios con una visión amplia de la organización, facilitando la comunicación e implementación de la estrategia.

Kaplan y Norton explicaron: «La metáfora corresponde a un simulador de vuelo, no a un tablero de instrumentos. Al igual que un simulador de vuelo, el *Balanced Scorecard* debe incorporar un conjunto complejo de relaciones causales entre diversas variables críticas, que incluyen avances, demoras y círculos de retroalimentación, que describen la trayectoria —el plan de vuelo— de la estrategia».

El Tablero de Control es otra herramienta de la familia de sistemas de medición, que apunta a visualizar la información útil para diagnosticar la situación utilizando modernas herramientas informáticas. En la metáfora de Kaplan y Norton, podríamos decir que se trata del «tablero de instrumentos». Esta herramienta de gestión ayuda a desarrollar dos actividades que Robert Eccles define como fundamentales para el éxito futuro de las compañías: el desarrollo de una arquitectura de la información y la implementación de la tecnología necesaria para sustentar esta arquitectura.

Hay diferencias clave entre el BSC y el Tablero de Control, que deben tenerse en cuenta a fin de determinar el mejor sistema para cada em-

presa. Existiendo en el mundo académico y empresarial cierta confusión en torno a ambas, por lo cual muchas compañías invierten en implementarlas sin saber exactamente para qué es cada una de ellas y para qué sirven. Uno de los propósitos de este trabajo consiste en explicar éstas y otras diferencias. De los objetivos de los sistemas de mediciones de performance presentados en el párrafo introductorio, debemos decir que el Tablero de Control está orientado fundamentalmente al diagnóstico, mientras que el BSC apunta más a la alineación. La experiencia demuestra que ambas herramientas, aunque son diferentes, no compiten entre sí, sino que pueden funcionar juntas si son correctamente elegidas, diseñadas e implementadas.

Es importante saber cómo diferenciarlas para realizar una selección y utilización adecuadas, complementadas con otras herramientas.

Según Robert Simons, «el control implica manejar la tensión inherente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles, a fin de que ambos se transformen en crecimiento rentable. El control efectivo de la estrategia requiere de la libertad para innovar y de la confianza en que las personas trabajan en forma productiva para alcanzar metas predefinidas».

Entre otros, Simons propone dos «palancas» que guían y controlan la estrategia:<sup>3</sup> los Sistemas de Control por Diagnóstico (*DCS*), que motivan, monitorean y recompensan el logro de metas específicas, y los *Sistemas de Control Interactivo (ICS)*, que estimulan el aprendizaje organizacional y el surgimiento de ideas y estrategias nuevas. Los Sistemas de Control de Diagnóstico (*DCS*) controlan los resultados de la organización y, por lo tanto, la implementación de la estrategia, a través de la medición de variables críticas de éxito. Los Sistemas de Control Interactivo son sistemas formales que utilizan los gerentes para involucrarse en forma periódica y personal en las actividades de toma de decisiones de sus subordinados y les sirven para la resolución de las incertidumbres estratégicas. Estos sistemas requieren mucho diálogo y comunicación en todos los niveles de la organización, ya que generan el conocimiento necesario para desarrollar ideas y estrategias nuevas utilizando la información clave.

Cada uno de estos sistemas se utiliza para maximizar la escasa disponibilidad de tiempo de la gerencia en distintas formas. Los sistemas de control por diagnóstico apuntan a concentrar y mantener la atención, mientras que los sistemas interactivos tratan de ampliar el foco de atención. El control estratégico se logra cuando la tensión entre la innova-

ción creativa y la orientación a metas predeterminadas se convierte en crecimiento sostenible rentable.

Como explicaremos en las próximas páginas, el BSC es una herramienta diseñada, esencialmente, como sistema de diagnóstico y el TdeC ofrece una mejor plataforma para un sistema interactivo. Sin embargo, se puede adaptar al BSC para ayudar a la interacción, mientras que el TdeC puede resultar una buena herramienta para impulsar la alineación y focalización estratégica de las organizaciones. En definitiva, ambas herramientas pueden funcionar muy bien solas o en conjunto como sistema de control por diagnóstico o como un potente sistema interactivo, dependiendo de cómo se los diseñe y utilice.

El estilo gerencial, la madurez corporativa y las condiciones del entorno constituyen algunos de los factores que deben analizarse antes de elegir uno de los sistemas de medición. Las opciones van de un BSC flexible o un Tablero de Control implementado como puente para llegar a un BSC, a varios Tableros de Control desarrollados en distintas etapas o la complementación de ambas herramientas. Explicar la utilización de ambas como sistemas de control interactivos será el principal objetivo de este artículo.

## **2. El Balanced Scorecard y el Tablero de Control**

El BSC, traducido por muchos al español como Cuadro de Mando Integral, es mucho más que un simple Sistema de Medición para diagnosticar o alinear organizaciones. Se trata de una herramienta de control de gestión que, al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocios de una compañía con sus relaciones causales, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales que, antes del advenimiento de esta herramienta, sólo residían en la cabeza de los gerentes.

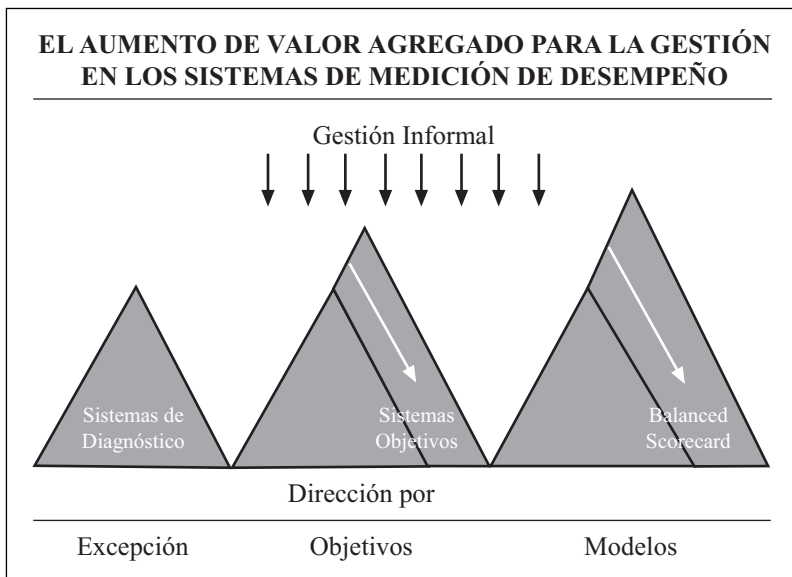
Desde el punto de vista de Kaplan y Norton, un BSC incluye, por lo menos, cuatro perspectivas. El enfoque financiero pregunta: «Si tenemos éxito, ¿cómo ayudaremos a nuestros accionistas?». La perspectiva de los clientes plantea: «Para que nuestra compañía tenga éxito, ¿cómo debemos tratar a nuestros clientes?». Desde la operatoria interna, la pregunta es: «¿En qué procesos gerenciales debemos destacarnos para complacer a nuestros clientes?». El enfoque desde la innovación y el aprendizaje, se cuestiona: «Para alcanzar nuestra visión, ¿qué y cómo debe aprender, mejorar y crear valor nuestra organización?». No obs-

tante, existen otras perspectivas que se pueden incluir de acuerdo con las características de la organización y su mapa estratégico.

A diferencia de lo que ocurre en el Tablero de Control, los indicadores del BSC se seleccionan mediante una metodología que contiene un mayor valor agregado. La estrategia se traduce en términos operativos a través de la definición de factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales: si hacemos esto, entonces obtendremos aquello. Estas relaciones, a su vez, vinculan las distintas perspectivas.

Un buen BSC debe reflejar el mapa estratégico del negocio diseñado por la gerencia para comunicar e implementar la estrategia. Como dijimos antes, se lo puede comparar con un simulador de vuelo, no con el tablero de instrumentos de un avión que puede ser asemejado más al Tablero de Control. Igual que un simulador de vuelo, el BSC debe incorporar el conjunto complejo de relaciones causales entre las variables críticas –que incluyen avances, demoras y retroalimentación– que describen la trayectoria estratégica y el plan de vuelo.

Muchas de las firmas que operan en mercados industrializados y cuentan con un entorno de negocios relativamente estable, han considerado al BSC como una herramienta útil para reducir su estrategia a factores e indicadores clave. Muchas de ellas han logrado implementar su estrategia a través de la implementación del BSC a nivel operativo.



El gráfico anterior resume la evolución señalada, mostrando cómo en países industrializados los sistemas de medición de desempeño han avanzado sobre la gestión informal: de ser una herramienta de diagnóstico para una dirección por excepción pasaron a convertirse en una de alineación para una dirección por objetivos y a una de implementación estratégica para una dirección por modelos de negocios a través del BSC. Desde 1992, cuando se publicó el primer trabajo sobre BSC, las experiencias de implementación de muchas empresas han llevado a convertir al BSC en su Sistema Básico de Gestión, formal e integral y de alto valor agregado y que abarca desde el sistema de planeación hasta de incentivos y que involucra todas las mediciones en distintos niveles organizacionales.

En su último libro, «Mapas estratégicos»,<sup>4</sup> Kaplan y Norton describen cómo el BSC ha demostrado ser una herramienta adecuada para comunicar la estrategia, ya que es muy útil para describirla, lo cual no es tarea sencilla. Muy a menudo, los ejecutivos de una misma organización describen la estrategia de la compañía de modo diferente. El BSC les permite a los gerentes describir su estrategia en formato de mapa, explicando además de su historia las relaciones de causa y efecto. De esta forma se ha convertido en un Sistema de Gestión Estratégica, como una nueva versión más completa y valiosa de los tradicionales Sistemas de Planeamiento y Control Estratégico.<sup>5</sup>

Otras compañías, en cambio, debido a: su falta de madurez, sus entornos cambiantes, la falta de compromiso de sus CEOs o por la necesidad de contar con información más que con índices de medición, han utilizado herramientas de gestión menos sofisticadas, tomando algunos elementos parciales del BSC. Para algunas de estas empresas, el Tablero de Control ha resultado muy útil.

El Tablero de Control (TdeC) es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar, que pueden revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles.

El TdeC representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indica-

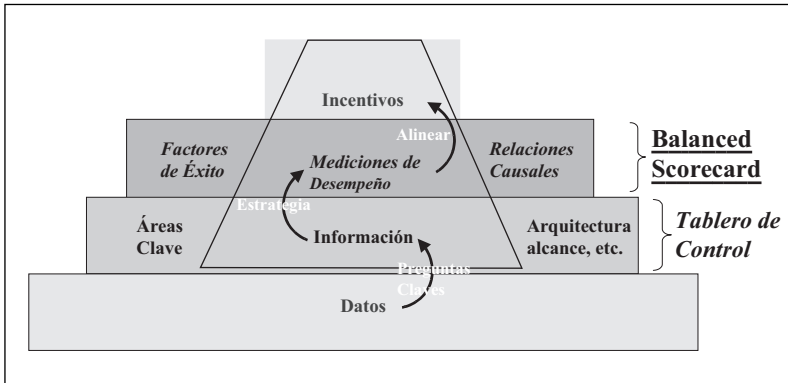
dores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Esto es lo que se llama arquitectura de información. Los indicadores de un Tablero de Control se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas. Una de las características más importantes del Tablero de Control es que presenta la información en una plataforma tecnológica. Esta relación con la tecnología es esencial para el desempeño preciso.

Existen dos grandes tipos de TdeC, según el propósito de su implementación: Tablero de Control Operativo –que ofrece la información necesaria para la operación cotidiana de la compañía– y el Tablero de Control Integral –que incluye información estratégica, operativa y gerencial vital para el manejo del negocio. El primero responde más a las necesidades de los gerentes funcionales, quienes deben operar con información diaria, y el segundo presenta la información clave para gerentes generales y directores, abarcando períodos de tiempo más prolongados –como meses y semestres.

La información para el diagnóstico estratégico estará formada por los indicadores clave seleccionados de indicadores de gestión interna y deberá incluir información sobre la competencia y el entorno. La siguiente figura muestra cómo los datos pueden transformarse en información al responder las preguntas gerenciales clave, la información puede utilizarse para seleccionar los indicadores de desempeño una vez que la estrategia esté definida y a partir de la misma establecer a qué indicadores se quiere alinear con un buen sistema de incentivos.

El Tablero de Control estará entonces basado en los datos que existen en los sistemas de información soportados por nuevas tecnologías informáticas, mientras que el BSC dependerá de factores de éxito y mediciones de desempeño que articulan el modelo de negocio de una buena estrategia.

Como señaló Peter Drucker, «sólo sobrevivirán las organizaciones que puedan diagnosticar su salud global». Un TdeC preciso mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones; asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos. Permite a su vez la transmisión de «know-how» y la alineación de la información con los objetivos. Al facilitar el diagnóstico, impulsa la innovación al tiempo que estimula y motiva a los miembros de la organización para que creen y busquen nuevas oportunidades. También reduce el temor a desafiar el



status quo y a participar en debates a fin de fomentar la generación de conocimiento.

Mientras que el BSC constituye una mejor herramienta para alinear e implementar estrategias debido a que reduce el riesgo de dispersión, al especificar y establecer reglas para toda la organización, apuntando los recursos individuales a la búsqueda de oportunidades e impulsando metas claras y precisas, por ello señalábamos que está básicamente diseñado como un sistema de control por diagnóstico.

### 3. Integrando una herramienta de control por diagnóstico en un sistema integrado de gestión

Según Simons, los Sistemas de Control por Diagnóstico (DCS) controlan los resultados de la organización y, por lo tanto, la implementación de la estrategia. Estos sistemas miden las variables críticas de éxito. Su principal objetivo radica en su capacidad para controlar la implementación de la estrategia e impulsarla al ofrecer un sistema estructurado para dirigir la organización. De esta manera, permiten que la gerencia se concentre exclusivamente en los temas que se perfilan como problemáticos o de desvío notable.

La retroalimentación juega un papel muy importante en estos sistemas. Si se basan en la determinación de objetivos, mediciones y recompensas, los indicadores aseguran que los participantes avanzarán en la dirección correcta y los supervisores no perderán tiempo en la supervisión constante. Para controlar cualquier proceso, los Sistemas de Con-



trol por Diagnóstico (DCS) deben desarrollar reglas y metas preestablecidas, medir los resultados y corregir las desviaciones.

El BSC se puede aplicar en compañías con «madurez de gestión», que operan en entornos estables, cuentan con CEOs que lo quieren utilizar para implementar la estrategia que han diseñado y profesionales que dirigen las compañías a través de sistemas y mediciones formales, con estrategias claras y definidas. Este tipo de compañías desean implementar el BSC, fundamentalmente, porque tienen dificultades para comunicar e implementar su estrategia. Estas dificultades que viene a resolver el BSC provienen, en general, de procedimientos de planeamiento estratégico formales, complejos y prolongados, o de su tendencia a concentrarse en temas financieros.

Citibank<sup>6</sup>, por ejemplo, desarrolló un BSC de Evaluación de Desempeño. Anteriormente, este proceso se basaba sólo en indicadores financieros y al incluir mediciones no financieras, reveló que había sectores de la compañía que no tenían resultados consistentes en áreas como satisfacción de los clientes y estrategia. Para alinear a la organización con los nuevos objetivos surgidos del BSC, se diseñó un nuevo sistema de incentivos a fin de modificar el comportamiento de gerentes y directores. El nuevo cuadro de evaluación de los recursos humanos incluía seis indicadores: financieros, de aplicación de la estrategia, nivel de satisfacción de clientes, control, gente y compromiso personal. La mayoría de los indicadores procuraban información para el control por diagnóstico, ofreciendo pocas pero importantes posibilidades para la interactividad. El sistema funcionaba mediante una medición cuantitativa de la mayoría de los indicadores y una evaluación no cuantitativa de los indicadores referidos a gente y compromiso personal. Cuando se incorporaban elementos nuevos de evaluación, como el nivel de satisfacción de los clientes, el sistema contribuía a generar conocimiento sobre acciones exitosas y defectuosas en todos los niveles organizacionales. Así surgían nuevas ideas.

El procedimiento de Citibank requería que un equipo evaluara a cada uno de los sectores. Por ejemplo, los gerentes de sucursal eran evaluados por los jefes de área –directivos de finanzas, calidad y recursos humanos– y por el presidente de la compañía. Las evaluaciones anuales se basaban en los resultados trimestrales. El equipo debía analizar y evaluar el desempeño individual. En este caso el BSC de la casa central de Citibank y los Sistemas de Incentivos de las sucursales estaban tan alineados que lograban concentrar sus esfuerzos en la comunicación e

implementación de la estrategia y dejaban muy poco espacio para el debate.

Otro ejemplo es el de Handleman Company, líder en distribución de música y vídeos. La compañía logró comunicar y explicar 16 BSC y mapas estratégicos a 2.700 personas en tres continentes. Cabe señalar que se había mantenido cierta interactividad desde el inicio del programa sobre cómo lograr los objetivos pero los mismos no se ponen en duda. La compañía recibe retroalimentación continua de sus empleados, quienes se encuentran hoy más integrados y alineados con los objetivos corporativos.

El BSC facilita la implementación de la estrategia en un contexto que, si bien puede presentar indicios de cambio, es bastante estable. Sin embargo, en entornos cambiantes, se debe contar con flexibilidad suficiente para dirigir con sistemas más dinámicos e informales. En este tipo de contextos, la velocidad de los cambios económicos y políticos, así como las diferencias educativas y culturales, han generado estilos gerenciales diferentes. En muchos casos, esta realidad exige ciertos cambios en el diseño o en la forma en que las compañías pueden adoptar las herramientas de gestión modernas como es el BSC.

De alguna manera, los Sistemas de Control Diagnóstico (DCS) frenan la innovación y la búsqueda de oportunidades nuevas, ya que apuntan al logro de los objetivos prefijados. Los Sistemas Interactivos tienen el efecto contrario: estimulan la investigación y el aprendizaje, lo cual permite que surjan estrategias nuevas.

Como citamos antes, un Sistema Interactivo funciona como un medio de «investigación» que les permite a los gerentes resolver sus incertidumbres estratégicas. Requiere mucho diálogo y comunicación entre los distintos niveles de la organización, ya que genera el conocimiento que conduce al desarrollo de ideas y estrategias nuevas. Cuando se selecciona el BSC como el Sistema Básico de Gestión, se lo puede utilizar como sistema DCS, menos flexible para la interacción y más orientado a la focalización, que permite –en menor grado– mientras apunta al logro de objetivos, la innovación y la búsqueda de oportunidades.

Un BSC adaptado y utilizado como sistema interactivo no sólo puede servir para comunicar y enfocar las acciones en la implementación de la estrategia, sino también para facilitar el desarrollo de nuevas ideas y, de esa manera, definir cómo avanza la trayectoria estratégica en el mapa.

La importancia de la interactividad deriva del hecho de que la comunicación de la estrategia resulta vital para el éxito de una compañía.

Los empleados deben saber hacia dónde van, cuáles son los objetivos de la organización y cuál es la estrategia para desempeñarse de manera productiva. Un sistema interactivo implica comunicación y una relación entre los participantes que promueva y requiera la retroalimentación y la acción. Un BSC flexible, como el que implementó Microsoft América Latina y se menciona más adelante, puede también fomentar la búsqueda y el aprendizaje a fin de facilitar la aparición de nuevas estrategias. Este caso muestra cómo se puede usar el BSC como sistema interactivo orientado a la comunicación de las directivas en indicadores específicos y la interacción de los distintos niveles en su evolución a través de reuniones frecuentes para definir los pasos a seguir.

En cambio el Tablero de Control está básicamente diseñado como sistema de control interactivo, y cuando se lo utiliza como tal, provee una visión más amplia del entorno y le ofrece a la organización la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios sin dejar de detectar las oportunidades y defenderse de las amenazas. En lugar de las «variables críticas de desempeño», se basa en las «incertidumbres estratégicas» –las incertidumbres y contingencias que pueden poner en peligro las estrategias actuales– y en una mayor cantidad de indicadores que miden su evolución.

La siguiente tabla destaca las principales contribuciones de cada una de estas herramientas cuando se las utiliza como sistemas DCS o ICS.

#### **4. Cuándo utilizar el BSC y el Tablero de Control como sistemas interactivos**

Como dijimos antes, se ha generado mucha confusión en torno al BSC y al Tablero de Control. Para mucha gente, parecen iguales, pero están diseñados para propósitos diferentes. Los gerentes que buscan un Sistema de Medición deben responder a las siguientes preguntas con cuidado: ¿Para qué queremos el sistema? ¿Qué problemas debe resolver?

El Tablero de Control mejora los procesos de diagnóstico y toma de decisiones. Se basa en la información; por lo tanto, resuelve diferentes problemas, como la falta de información y el exceso y la inoportunidad de datos. Alinea la información con los objetivos y controla la transmisión de know-how. La Tecnología Informática sirve de base al Tablero de Control, que desarrolla los indicadores de información. El BSC es una herramienta útil para comunicar e implementar la estrategia. El sis-

	<b>Tablero de Control</b>	<b>Balanced Scorecard</b>
Sistemas de Control por Diagnóstico (DCS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un sistema de medición de desempeño muy útil para controlar y diagnosticar situaciones que genera y presenta información uniforme, clave y confiable.</li> <li>• Los datos se convierten en información multidimensional y, luego, en indicadores seleccionados que ayudan al diagnóstico de una compañía.</li> <li>• Los indicadores del Tablero de Control se eligen a fin de llamar la atención de los directivos y los empleados hacia los factores que pueden llevar a la compañía al progreso competitivo.</li> <li>• Es útil para mejorar los procesos de control y toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe reflejar el mapa estratégico del negocio que se encuentra en las mentes de los directivos a fin de comunicar, alinear e implementar la estrategia.</li> <li>• Es adecuado para reducir el riesgo de tentación o la presión, ya que establece reglas prácticas en la organización. Apunta a los recursos individuales que buscan oportunidades en los resultados, al tiempo que determina objetivos claros y precisos.</li> </ul>
Sistemas de Control Interactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a generar una visión más amplia del contexto, lo que le permite a la compañía tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios, detectar las oportunidades y defenderse de las amenazas.</li> <li>• Como está más orientado al diagnóstico de las situaciones, realiza un mayor aporte a la promoción de la innovación y motiva a los participantes a crear y buscar nuevas oportunidades.</li> <li>• Reduce el temor a desafiar el status quo, a participar en debates en la organización. Así, promueve y genera conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es útil para focalizar a la organización, ya que permite la retroalimentación, la evaluación de la comprensión de la estrategia, de los objetivos alcanzados y de las recompensas.</li> <li>• Sin embargo, en compañías con madurez gerencial o en contextos estables, los BSCs flexibles (como los implementados en Microsoft América Latina o Citibank) pueden utilizarse para generar creatividad e innovación, para estimular la búsqueda y el aprendizaje a fin de permitir que surjan estrategias nuevas.</li> </ul>

tema convierte a la estrategia en una serie de relaciones de causa y efecto que definen los resultados de la compañía. Las mediciones se usan para comunicar, no para controlar.

Como muestra la siguiente tabla, la aplicación de uno u otro sistema depende de la madurez, el conocimiento, el manejo del negocio, las capacidades de recursos humanos, el tiempo para pensar, la utilización de sistemas formales y la inversión en sistemas de la compañía, entre otros factores.

Como es difícil que una compañía tenga todos los requerimientos necesarios para el BSC o el Tablero de Control, la combinación de ambos representa una herramienta muy valiosa.

<i>Requerimientos de diseño o uso</i>	<i>Tablero de Control</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Madurez de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento del negocio	Bajo	Alto
Capacidades de Recursos Humanos	Bajo	Alto
Inversión en sistemas	Bajo	Alto
Tiempo para pensar	Poco	Mucho
Utilización de sistemas formales	Informal	Formal
Entorno	Cambiante	Predecible
Necesidad	Información	Alineación

Si bien el BSC y el TdeC se han creado para propósitos diferentes, ambas herramientas pueden funcionar como sistemas interactivos si se los diseña y utiliza para promover la innovación y el surgimiento de nuevas estrategias. A fin de determinar si el BSC, o el Tablero de Control, o una combinación de ambos constituyen la mejor alternativa para una compañía que necesita un sistema interactivo, se deben analizar ciertas características de la compañía y su contexto, como hemos mostrado en la tabla anterior. A continuación: analizaremos tres formas de utilizar ambas herramientas como sistemas interactivos.

### ***Un Tablero de Control***

El Tablero de Control es una herramienta de diagnóstico, pero puede también ser la base para contribuir no solo a la creación sino también

a la implementación de las estrategias.<sup>7</sup> El Tablero de Control es más fácil de diseñar que el BSC, pues se basa en las características de la compañía –sector, tamaño, mercado objetivo y perfil estratégico– y no en los indicadores que representan ya sea una ventaja competitiva o un rasgo del negocio, con su correspondiente relación causal.

Este sistema de control también puede ayudar a crecer en madurez gerencial. Constituye una herramienta ideal para el desarrollo de las habilidades gerenciales necesarias para enfrentar los desafíos del entorno, ya que sirve para reducir la brecha entre la abstracción y el realismo, entre el análisis y la síntesis, la intuición y la lógica, lo intangible y lo tangible, lo cualitativo y lo cuantitativo.

Las organizaciones que jamás han recurrido a la gestión por mediciones, tanto en forma parcial como total, deben desarrollar las aptitudes gerenciales relacionadas con este propósito. No obstante, pueden lograrlo a través de la capacitación o de la implementación de un proceso de aprendizaje con un sistema de medición de desempeño como el Tablero de Control.

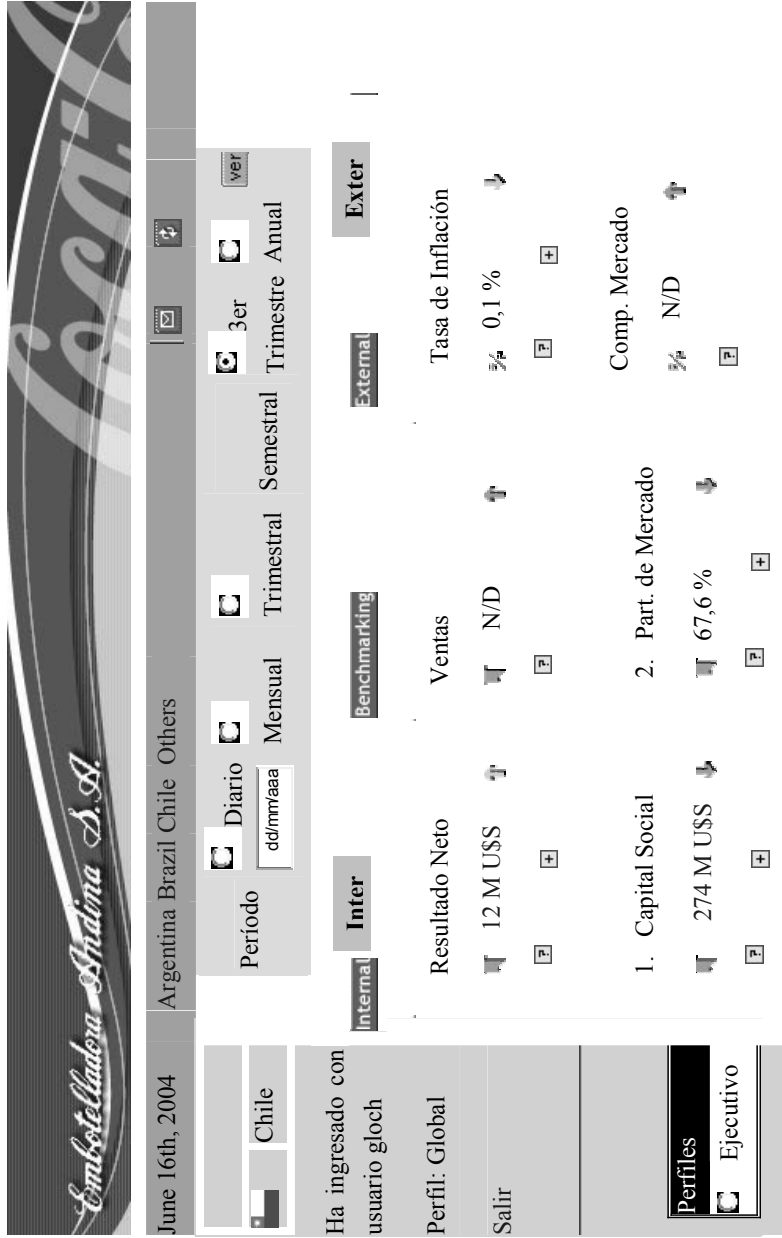
La madurez gerencial en países estables y competitivos suele ser mayor que la que se observa en otros contextos, dado que la estabilidad permite un desarrollo superior de las capacidades básicas de la organización y la inversión en actividades de capacitación suele ser substancial.

También, las organizaciones que se encuentran en las etapas iniciales de su desarrollo deben aprender para llegar a condiciones más avanzadas. Los ejecutivos en estas organizaciones enfrentan el desafío de transmitir sus conocimientos a toda la estructura y de generar una visión más amplia, tanto en términos financieros como no financieros.

Tal es el caso de Embotelladora Andina,<sup>8</sup> la embotelladora y distribuidora de Coca-Cola más grande de Chile. En la década de 1990, la compañía adquirió otras embotelladoras en Brasil y Argentina y se convirtió en la tercera embotelladora del sistema de The Coca-Cola Company en América Latina.

Aunque Argentina y Brasil son países más grandes que Chile, las operaciones en este último país eran más rentables que las de Argentina y Brasil juntas. La adquisición de las embotelladoras de estos países formaba parte de una estrategia de desarrollo de mercado, ya que resultaba muy difícil incrementar el crecimiento de la compañía en Chile. A pesar de su falta de rentabilidad, las operaciones de Brasil y Argentina tenían un alto potencial.

TABLERO DE CONTROL DE EMBOTELLADORA ANDINA (<http://andina.technisys.com.ar/>)



La necesidad de implementar un sistema de control era imperativa. Andina implementó una iniciativa para unificar el sistema a través de un proceso de implementación de ERP. Sus objetivos incluían: obtener datos comparables, pues los ejecutivos pasaban más tiempo analizando el significado de las cifras que tomando decisiones; asegurar la confiabilidad de la información, ya que algunos resultados positivos se informaban incorrectamente y se demoraba la presentación de datos negativos, y estandarizar los procesos operativos en las distintas subsidiarias. Luego de construir los sistemas de información transaccionales, Andina desarrolló un Tablero de Control Integral que se basaba en esos sistemas.

Según su CIO, «tenía que ser único, oficial y confiable como el ERP, pero también tenía que proveer información sencilla, oportuna, significativa y dinámica». Este sistema serviría para lograr el control operativo. Sin embargo, el sistema contaba con cierta interactividad a través del *benchmarking* y el intercambio de las mejores prácticas entre los distintos países. Además, los gerentes de cada uno de los países intercambiaban información en relación con su desempeño, lo que andaba bien y lo que tenían que mejorar.

El Tablero de Control se armó en tres niveles: Global, Ejecutivo y Operativo. De esta manera, se cubrían varias áreas clave. El nivel Global ofrecía un panorama global de Andina y su entorno, incluyendo información interna, comparativa y contextual. El nivel Ejecutivo estaba diseñado para organizar la información a fin de obtener mayor eficiencia en los procesos, la productividad y la calidad. El nivel Operativo, especialmente diseñado para la alta gerencia, abarcaba los indicadores de desempeño más relevantes.

La implementación del Tablero de Control no fue una tarea fácil; existían fuertes barreras culturales que Andina debía superar. No obstante, el sistema ayudó a redefinir muchos procesos, a detectar los motivos de algunos costos elevados e, incluso, a descubrir ciertos comportamientos poco éticos. La interacción entre los distintos niveles y países mejoró sustancialmente las operaciones de la compañía. Por último, el Tablero de Control de Andina resultó de gran utilidad como sistema interactivo para comparar y compartir las mejores prácticas entre los distintos países. Asimismo, sirvió para generar el diálogo con los gerentes de los diversos países en relación con su desempeño, lo que andaba bien y lo que había que mejorar.



## ***Un Tablero de Control para evolucionar a un BSC***

Cuando se publicó el primer artículo sobre el BSC, SOCMA –una corporación latinoamericana formada por más de cuarenta compañías, todas ellas exitosas en distintos sectores industriales– implementó un Sistema de Medición que organizaba la información en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Información Interna y Recursos Humanos. El sistema consistía de 12-15 indicadores mensuales por compañía; estos indicadores proveían acceso a una base de datos que permitía el análisis de desvíos.

El CEO del grupo contaba con información mensual actualizada sobre cada una de las compañías. Más aún, podía acceder al sistema de información desde su oficina o, incluso, desde su casa. El sistema le permitía saber más sobre cada uno de los negocios, organizar la información de gestión por unidad de negocios, analizar cada situación en profundidad y ampliar su propia perspectiva del negocio integral. El propósito del sistema no era implementar un modelo de negocios con sus relaciones causales, como en el caso de Microsoft, sino sentar las bases para una gestión basada en indicadores no financieros a fin de llegar en un proceso de aprendizaje a poder implementar el BSC y por ello la información se clasificó de acuerdo a las 4 perspectivas del BSC.

Ésta fue una de las razones por las que las compañías latinoamericanas decidieron utilizar indicadores no financieros. En un principio, la intención era conocer la situación de la compañía y actuar por excepción. En este caso, la estrategia se implementaba aún a través de sistemas más informales, como alineación estratégica, valores y límites implícitos, control personal, observación directa, procesos altamente descentralizados de toma de decisiones.

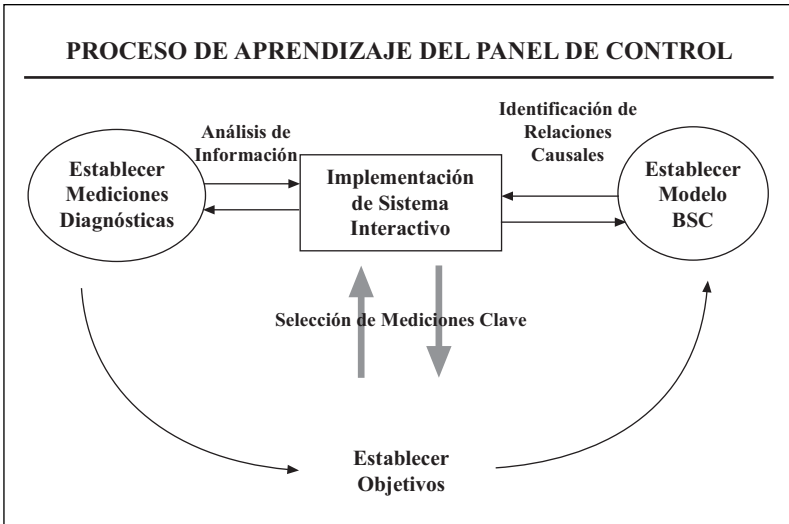
La evolución al BSC se puede dar en dos dimensiones: en el uso de sistemas formales de menor a mayor jerarquía gerencial o en sistemas de nivel de complejidad y abstracción. Por ejemplo, Amanco, una exitosa compañía argentina de la industria del plástico, desarrolló un BSC que ayudó a alinear la visión de la compañía en los 13 países latinoamericanos donde operaba. La compañía descubrió que el hecho de contar con una estrategia escrita les permitía clarificar conceptos y entenderse mejor entre los distintos países. El sistema inicial de Amanco sólo involucraba a la alta gerencia y era complementado con TPEC en los niveles más operativos. En la actualidad, la compañía se encuentra en el proceso de implementar el sistema en todos los niveles organizacionales, a fin de desarrollar una mayor interactividad y profundizar la motivación

general. Los empleados se sienten integrados al proceso y participan con entusiasmo.

Aunque parece lógico elaborar un Plan Estratégico antes de llegar a realizar un presupuesto, la manera más fácil de implementar un sistema consiste en determinar cuál de ellos encaja mejor con la madurez gerencial de la compañía. En términos extremos, si una compañía se maneja de manera tan informal que no cuenta con un presupuesto, debería comenzar por aplicar un buen sistema presupuestario para, luego, avanzar hacia un sistema de planeamiento más abstracto.

En tal sentido, la madurez de gestión se construye «paso a paso», con la continua aplicación de sistemas de gestión cada vez más complejos. La implementación de estos sistemas debe realizarse en forma gradual; una implementación acelerada puede generar la resistencia de la organización ante el sistema.

El primer paso en este proceso consiste en definir los indicadores clave del Tablero de Control. Una vez que se lo ha incluido en el proceso de gestión a través de un sistema interactivo, comienza el proceso de aprendizaje, que, a su vez, permite la determinación de metas. El segundo paso radica en identificar el modelo de negocios y las relaciones causales del BSC. De esta manera, se puede llegar a la gestión por mediciones, partiendo de una dirección por excepción y llegando a dirección por objetivos o una dirección por mapa.



En base a nuestra experiencia, podemos decir que los Tableros de Control más exitosos han sido aquellos que se han podido incorporar en reuniones regulares a fin de analizar temas centrales. De esta manera, se garantizaba el uso del Tablero de Control para aumentar el conocimiento. A tal fin, es necesario agregar ciertos elementos para convertir el Tablero de Control en un Sistema Interactivo, que permita crecer en el conocimiento del negocio para poder dibujar el mapa estratégico.

### ***Integrando un BSC Flexible con un Tablero de Control Integral como Sistemas Interactivos***

Un BSC flexible tiene más contenido de Mapa Estratégico que de un Sistema Básico de Gestión y, por lo tanto, resulta difícil de formalizar a todos los niveles de la organización. En general, lo desarrolla y utiliza la alta gerencia. Implica cierto diagnóstico subjetivo de ciertos factores de éxito cualitativo y el consenso de los gerentes. Como parte del proceso de formulación estratégica, puede tener actualizaciones periódicas en una reunión anual de BSC. Se complementa con información de diagnóstico estratégico que proviene del Tablero de Control y se utiliza en un sistema interactivo.

Si definimos al Tablero de Control como un eslabón en la cadena de valor de la información, en el que los datos se convierten en información multidimensional y, luego, en indicadores seleccionados, la transformación de la información en conocimiento constituye el último eslabón de la cadena y se da cuando el BSC o el TdeC se utilizan como Sistemas Interactivos.

Uno de los propósitos de un sistema interactivo consiste en generar aprendizaje. Un BSC flexible facilita el aprendizaje a medida que la compañía avanza en el sistema según sus necesidades, su contexto y sus características específicas. Se requieren diversas habilidades para el diseño del sistema y su «promoción» dentro de la organización. Si la compañía carece de estas habilidades, los gerentes tendrán que adquirirlas. Todo proceso de gestión o «impulso» por indicadores debe comenzar con los sistemas más simples y, luego, pasar a los más complejos en forma gradual.

Microsoft América Latina ofrece un ejemplo interesante.<sup>9</sup> La compañía adoptó el BSC como herramienta para identificar, materializar y

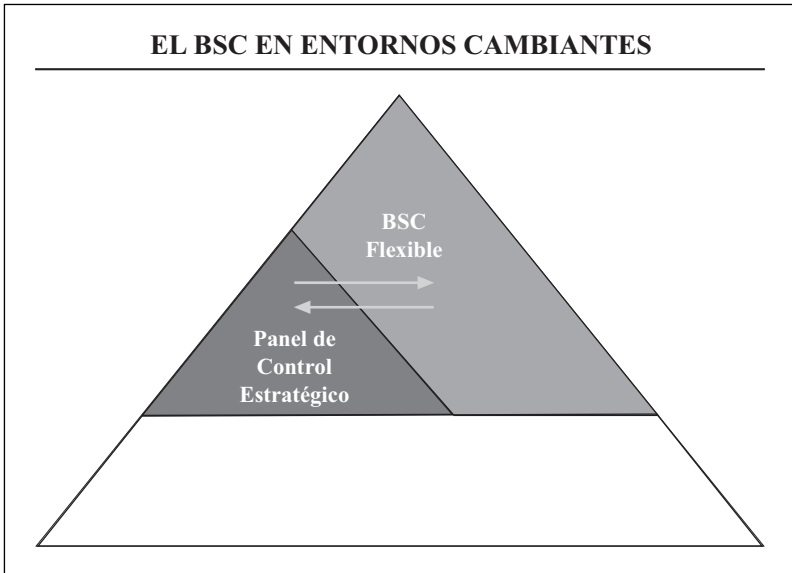
comunicar el modelo de negocios deseado, sobre la base de factores de éxito clave y con indicadores relacionados con la cadena de relaciones causales. Los gerentes de cada país se alinearon con la estrategia global del negocio en la región.

Los cambios competitivos, tecnológicos y económicos facilitaron la tarea de Mauricio Santillán, vicepresidente de Microsoft América Latina, de aplicar técnicas de gestión flexibles a través de la interacción entre el BSC y la información de diagnóstico estratégico que se emitía dos veces por año. El desafío de la situación local implicaba revisar y comunicar los factores e indicadores clave del BSC regional en forma anual. Los cambios dificultaban aún más la generalización del BSC en todos los niveles organizacionales, donde la comunicación estratégica informal resultaba más necesaria que en condiciones estables. Cuanto mayor es la velocidad de los cambios del entorno, más informal resulta la gestión, y cuanto menor es la cantidad de información de mercado disponible, más difícil resulta encontrar indicadores de síntesis.

Según Santillán, *«La clave del juego está en medir el desempeño. La única manera de comunicarse con Bill Gates o Steve Ballmer, presidente de Microsoft, es a través de mediciones y números. Tienen una mentalidad muy analítica y han hecho de esa mentalidad una cultura. Por esa razón, tenemos un curso llamado Preguntas Precisas, que capacita a los gerentes en el análisis de la información y les enseña a plantear las preguntas correctas en base a ese análisis»*.

Es por eso que el Sistema de Indicadores BSC representa una herramienta de gran utilidad en América Latina. Evita la excesiva formalización y utiliza planes de negocios cuidadosamente detallados. Con el BSC, los gerentes latinoamericanos pueden utilizar modelos de gestión que controlen las tendencias del negocio y estructuren los procesos de información.

Este enfoque del marco del BSC resulta especialmente útil para que el Gerente General diseñe la estrategia que tiene en mente de manera tal que los indicadores clave sean identificables y controlables. Por cierto, como Microsoft es una organización madura que opera en un entorno tecnológico y turbulento, el Sr. Santillán se vio obligado aplicar el BSC como herramienta flexible e interactiva.



Las principales características de un BSC flexible deberán ser: 1) definidas personalmente por el CEO de acuerdo con su experiencia; 2) modificadas anualmente sin requerir un gran proceso de formalización; 3) Comparada cada seis meses con los indicadores clave en el Sistema de Información de un Tablero de Control Estratégico, y 4) Permitiría la evaluación cualitativa de la estrategia en ciertas mediciones principales, como, por ejemplo, recursos humanos, canales de distribución y departamentos de personal.

El proceso Microsoft puede resultar difícil de imitar para las compañías que no están acostumbradas a utilizar la gestión por indicadores y criterios matemáticos. Las implementaciones previas de sistemas de gestión modernos en las compañías latinoamericanas y de otros mercados emergentes, como Rusia,<sup>10</sup> han permitido a los especialistas identificar ciertas dificultades de gestión, que incluyen estilos de gestión operativa, falta de procedimientos de compensación claros, actitud paternalista hacia los empleados, y marcada interferencia política en las decisiones corporativas. Todo esto dificulta la implementación de un BSC como un sistema de control por diagnóstico y obliga a implementar un BSC más interactivo.

## 5. La creación de conocimiento

Estas experiencias ilustran tres maneras distintas de adaptar el proceso de incorporación o utilización del Tablero de Control y el BSC como sistemas interactivos: 1) la utilización del Tablero de Control en reuniones recurrentes para analizar el desempeño; 2) la incorporación inicial de un Tablero de Control para llegar en forma ascendente a un BSC, ya que estos procesos de implementación ascendente han demostrado ser muy útiles para que las empresas desarrollen una gestión más madura, o 3) la integración, como en el caso de Microsoft, de un BSC flexible con un Tablero de Control.

El BSC y el Tablero de Control son dos Sistemas de Control de Gestión diferentes, con características únicas. Como las demás herramientas, están diseñados específicamente para uno o varios propósitos. Por definición el BSC es más útil como DCS, mientras que el Tablero de Control resulta más conveniente como Sistema Interactivo.

Sin embargo, de acuerdo con Simon, la diferencia entre estos dos tipos de control tiene más que ver con cómo se los utiliza que con cómo se los diseña. Cabe destacar que el BSC debe adaptarse para su utilización interactiva. Luego del ajuste necesario, resulta una herramienta más valiosa que el Tablero de Control, pues contiene una estrategia más clara y formal.

Todas las organizaciones necesitan comunicar su estrategia y ser más abiertas en todos los niveles. La comunicación debe fluir vertical y horizontalmente, a fin de permitir el aprendizaje y la adhesión a la estrategia de los empleados. A menudo, los empleados no tienen oportunidad de expresar sus ideas o las fallas que detectan, o, en ocasiones, tienen miedo de hablar. Un Sistema Interactivo fomenta el diálogo y el aprendizaje y, así, crea valor para la organización.

Un BSC combinado con un Tablero de Control no sólo sirve para controlar una organización. Se trata de herramientas útiles para generar interactividad. Estos sistemas de control ayudan a comunicar la estrategia y, cuando están diseñados especialmente para involucrar a distintos niveles de la organización, les otorgan a los empleados la posibilidad de expresarse.

Los ejemplos mencionados muestran cómo las características individuales de una compañía determinan cuál es la mejor herramienta de control que debe utilizarse. Las compañías más maduras, que cuentan con conocimientos y capacidades y operan en contextos relativamente

predecibles, tienden a recurrir al BSC. Las empresas menos maduras, que operan en entornos cambiantes, suelen preferir el Tablero de Control. Por supuesto, no se trata de una regla fija; la mayoría de las compañías son más maduras en algunos aspectos que en otros. Por lo tanto, lo ideal es integrar ambas herramientas. Según el caso, el desarrollo de un BSC Flexible combinado con un Tablero de Control, o de un BSC ascendente o de varios Tableros de Control puede resultar la combinación adecuada para satisfacer las necesidades de una compañía específica.

Estos sistemas interactivos tienen un impacto enorme en la creación de conocimiento. Cabe señalar que los sistemas descritos en el presente artículo representan distintas alternativas. Es necesario elegir uno de ellos para asistir a la organización en su crecimiento y en el logro de sus metas a través de la utilización de un sistema formal de indicadores. Un sistema de medición implementado como una herramienta tecnológica dentro de un sistema interactivo permite el desarrollo de capacidades en toda la organización. A medida que aumenta el conocimiento, se inician los procesos de formalización y el sistema pasa de ser una herramienta de dirección por excepción a convertirse en un sistema más complejo de dirección por mapas, como el BSC, que incluye elementos de control estratégico. «El proceso de aprendizaje es crítico; el aprendizaje organizacional es un proceso de detección y corrección de errores.»<sup>11</sup> Por lo tanto, monitorear los indicadores clave y comprender cómo se relacionan con el desarrollo de la capacidad de gestión resulta esencial.

Como ya dijimos, el Tablero de Control es el punto de partida para la generación del ambiente necesario para la gestión por indicadores, ya que los Indicadores del Tablero de Control son más genéricos y, en consecuencia, más adecuados para la estrategia que requiere un buen BSC. Entonces, la clave no radicará en el diseño e implementación de un buen Tablero de Control, sino en aprender a usarlo correctamente para realizar diagnósticos y en lograr alinear la organización con herramientas que contienen mayor valor agregado, como el BSC.

La enseñanza y transmisión de conocimiento se logra a diario; el Tablero de Control ha demostrado ser muy útil para esta tarea, en especial cuando lo utilizan los jefes y subordinados para trabajar juntos. «Es la mejor manera de desarrollar la organización e integrar Sistemas a fin de llegar a ser una Organización de Aprendizaje. Se acelera el aprendizaje personal y se incrementa el aprendizaje corporativo en forma exponencial cuando uno le enseña lo que ha aprendido a otro.»<sup>12</sup>

Este proceso le permite a la organización desarrollar seis categorías de experiencia gerencial: Habilidades Interpersonales, Aptitudes Analíticas y Comunicacionales, Conocimiento del trabajo, Confianza en Uno Mismo y Transmisión de Experiencia.

En general, los cursos de capacitación fracasan cuando no se complementan con un entorno organizacional profesional. En el futuro cercano, se desperdiciará mucha capacitación si los ejecutivos no ponen en práctica lo que han aprendido y si no trabajan para crear un ambiente organizacional profesional y competitivo.

Por lo tanto, la utilización de una herramienta de gestión como el Tablero de Control como sistema de indicadores no sólo puede resultar beneficiosa para el desarrollo organizacional en mercados emergentes, sino también para quienes necesitan desarrollar sus capacidades de gestión de personal a través de los indicadores.

«La diferencia entre “saber de algo” y “saber cómo” constituye una distinción esencial en la mayoría de los idiomas occidentales. El hecho de compartir conocimientos no implica sólo darle algo a alguien o conseguir algo de la gente —eso es compartir información. En cambio, para compartir conocimientos, es necesario que las personas estén genuinamente interesadas en ayudarse mutuamente a desarrollar capacidades nuevas; es casi como crear procesos de aprendizaje.»<sup>13</sup>

En consecuencia, el gran desafío que nos depara el futuro cercano consiste en apoyar este proceso de mejora a través de la adaptación de herramientas de gestión modernas y maduras, tanto en compañías nacionales como globales que operan en entornos cambiantes.

Las organizaciones que han implementado sistemas de indicadores han demostrado que uno de los mejores momentos para diagnosticar el grado de madurez gerencial de la compañía es durante la implementación de los sistemas de gestión. El conocer a la organización sirve para elegir la herramienta de gestión apropiada y permite su aprovechamiento para desarrollar la organización y la difusión del conocimiento en su interior.

Hoy en día, las compañías enfrentan diversos desafíos, tales como mejorar su estilo gerencial, ampliar su visión de negocios y reemplazar la intuición con una gestión profesional. Frente a estos desafíos, cada compañía que opera en un contexto cambiante debe identificar sus fallas y encontrar la forma de superarlas. No se trata de un aspecto negativo, sino de una simple realidad. Gracias al estudio de las compañías japonesas y a su autocrítica, las empresas norteamericanas lograron aumentar su propia competitividad durante la década de 1990.



## Referencias bibliográficas

- ANTHONY, R.N., DEARDEN, J. y BEDFORD, N.M: (1984): *Management control systems*, Irwin, Homewood.
- ARGYRIS, C. (1977): «Double Loop Learning Organizations», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- BALLVÉ, A. (2000): *Tablero de Control*, Macchi, Buenos Aires. Una edición posterior del citado libro fue publicada por Gestión 2000, Barcelona, en 2003.
- COPELAND, T. (1990): *Measuring and managing the value for companies*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- COVEY, S.R. (1997): «Accelerated Learning», *Executive Excellence*, enero.
- DEARDEN, J. (1969): «The case against ROI control», *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- DODD, CH. (1996): «EVA: A new panacea?», *B&E Review*, julio-septiembre, pp. 26-28.
- DRUCKER, P. F. (1995): *Managing in a time of great change*, Truman Talley Books, Nueva York.
- ECCLES, R. (1991): «The Performance Measurement Manifesto», *Harvard Business Review*, enero.
- ELENKOV, D.S. (1998): «Can American management concepts work in Russia? A cross-cultural comparative study», *California Management Review*, 40/4, verano, pp. 133-156.
- KAPLAN R.S. y NORTON D.P. (1992): «The Balanced Scorecard—Measures that drive performance», *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston. Editado en castellano por Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R.S., BALLVÉ, A. y DÁVILA, A. (2000): «Microsoft Latin America», Caso, Harvard Business School, Boston.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston. Editado en castellano por Gestión 2000.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Cultural consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills.
- JOHNSON, H.T. y KAPLAN, R.S. (1986): *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press.

- NARAYANAN, V.G. y BALLVÉ, A. (2002): «Andina Bottling Co.», Caso 9-102-040, Harvard Business School, Boston.
- SENGE, P. (1998): «Sharing Knowledge», *Executive Excellence*, junio.
- SIMONS, R. y DÁVILA, A. (1997): «Citibank: Performance Evaluation», Caso 9-198-048, Harvard Business School, Boston.
- SIMONS, R. (1998): *Palancas de Control*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.
- STEWART, G. B. III (1991): *The Quest for Value – A Guide for Senior Managers*, Harper Business, Nueva York.

## Notas

- <sup>1</sup> El autor agradece a O. AMAT su colaboración en este trabajo que forma parte del proyecto de investigación «Los cuadros de mando como sistemas de control interactivo».
- <sup>2</sup> KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., «The balanced scorecard—Measures that drive performance» HBR, enero-febrero de 1992.
- <sup>3</sup> SIMONS, R., *Palancas de Control*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, Argentina, 1998.
- <sup>4</sup> KAPLAN, R. y NORTON, D., «Strategy Maps», HBS Press, febrero de 2004.
- <sup>5</sup> KAPLAN, R. y NORTON, D., publicado en HBR, enero-febrero de 1996.
- <sup>6</sup> Caso «Citibank: Performance Evaluation», HBS, 1997.
- <sup>7</sup> BALLVE, A., *Cuadro de Mando*. Gestión 2000, Barcelona, 2003.
- <sup>8</sup> Caso «Andina Bottling», HBS, 2003.
- <sup>9</sup> Caso «Microsoft Latin America».
- <sup>10</sup> ELENKOV, D.S., «Can American management concepts work in Russia? A cross-cultural comparative study», *California Management Review*, Berkeley, verano 1998.
- <sup>11</sup> ARGYRIS, C., «Double Loop Learning Organizations», HBR, septiembre-octubre de 1977.
- <sup>12</sup> COVEY, S., «Accelerated Learning», *Executive Excellence*, enero de 1997.
- <sup>13</sup> SENGE, P., «Sharing Knowledge», *Executive Excellence*, junio de 1998.