

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172 DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4970293>

MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD

PRÁCTICAS GERENCIALES ASOCIADAS A LA EVOLUCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Neyda Ibáñez¹, Ruben Castillo², Alfredo Núñez³ y Zulay Chávez⁴
Universidad de Carabobo (UC). Venezuela.

RESUMEN

El trabajo interpreta la vinculación entre la evolución de las diversas perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) con las diferentes prácticas gerenciales emergentes de los cambios paradigmáticos en las ciencias gerenciales. El estudio se aborda desde la perspectiva hermenéutica en un contexto teórico enunciativo y *documental*. Se concluye que las perspectivas del CMI y sus prácticas están sujetas a la realidad dinámica, interactiva, mutante, por cuanto su esencia viene a ser la práctica social, la acción humana, la innovación y creatividad.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, prácticas gerenciales, perspectivas.

ABSTRACT

The paper studies relationship between the evolutions of the diverse perspectives of balanced scorecard (BSC) with the different managerial practices emergent of paradigmatic changes in the managerial sciences. The study is approaches from the hermeneutic perspective in an enunciatively theoretical context, which is *documental*. It's concludes that perspectives of BSC and his practices are subject to the dynamic, interactive reality, mutant, since his essence comes to be the social practice, the action humanizes, the innovation and creativity.

Key Words: Balanced scorecard, managerial practices, trends.

1 Magíster en Administración de Empresas. Profesora Asociado FaCES-UC, Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PPI. nibanez@uc.edu.ve

2 Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en FaCES-UC, Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PPI. ruben.castillo@dana.com

3 Magíster en Ciencias Políticas. Mención Gerencia Pública. Profesor Asociado FaCES-UC alfredo_end@hotmail.com

4 Magíster en Administración de Empresas. Facilitadora en FaCES-UC, Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. zchavezr@gmail.com

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES**

ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

INTRODUCCIÓN

Los cambios acaecidos a nivel tecnológico, social, cultural, político, entre otros del entorno, han producido a partir de mediados de la década de los años setenta que las organizaciones se encuentren ante una realidad global comercial, donde el ambiente empresarial se ha dinamizado ante la competencia cada vez más intensa, emergiendo de esta manera un cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, centrada exclusivamente en los aspectos contables y financieros.

Por ello, esta realidad llevó a transformar la visión tradicional de la contabilidad de gestión hacia una visión amplia que incluye la estrategia, la innovación, la satisfacción al cliente, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad, penetración en el mercado, entre otros, enfatizando de esta manera la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Ahora bien, el estudio de la satisfacción al cliente, la calidad, productividad, etc., fueron surgiendo de acuerdo a su episteme y reflejadas de manera dispersa en las últimas décadas en el campo económico. Éstas fueron agrupadas por Kaplan y Norton (2002) surgiendo el Cuadro de Mando Integral (CMI), con cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

Sin embargo, en el transcurso del tiempo estas perspectivas se han modificado y en algunos casos ampliados; lo cual permite establecer como objetivos de investigación: interpretar la vinculación entre la evolución de las diversas perspectivas del CMI con las diferentes prácticas gerenciales emergentes de las ciencias gerenciales, lo que a su vez conlleva a integrar la dispersión en los discursos sobre el CMI y a comprender los cambios en las perspectivas

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

del CMI, tanto para organizaciones públicas como privadas, con o sin fines de lucro.

El recorrido del CMI se contempla desde su derivación por Kaplan y Norton, interpretando las consideraciones de cada etapa encaminadas a generar y consolidarlo como modelo de gestión. Para ello, el trabajo se presenta en cuatro secciones, la primera se titula perspectivas del CMI, la segunda sección se basa en las prácticas gerenciales asociadas a las perspectivas del CMI, en la tercera sección se presentan los cambios en las perspectivas del CMI y por último, las consideraciones finales. Esta investigación ha sido realizada bajo una perspectiva interpretativa con el uso del método hermenéutico con el fin de lograr una mayor interpretación del fenómeno estudiado, con la indagación *documental*.

Al respecto, la hermenéutica forma parte de los métodos cualitativos, que para Taylor y Bogdan (1987:152) “todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables” por lo tanto, parte de las conclusiones son *descriptivas*, entendiéndose la hermenéutica según Dilthey (2000:69) como “El análisis de comprender es, pues, el fundamento para el establecimiento de las reglas de la interpretación”, así pues se comprendió la discursividad de varios autores destacados en las ciencias gerenciales.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Desde la década de los noventa el modelo de mayor difusión sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard fue expuesto por Kaplan y Norton (2002) cuando resumieron sus hallazgos en un artículo publicado por la Harvard Business Review correspondiente a enero-febrero 1992, en éste artículo argumentaron la necesaria

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

complementación de los indicadores financieros tradicionales de medición de resultados con los indicadores no financieros.

Para ello, Kaplan y Norton (2002) estudiaron algunos sistemas innovadores de medición de la actuación, entre ellos el caso de la firma *Analog Devices, Inc.*, que describía un enfoque para medir la tasa de progreso de las actividades de mejora continua, y mostró un cuadro de mando corporativo que incorporaba mediciones de plazos de entregas a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos, además de los indicadores financieros tradicionales.

En este sentido, representantes de la empresa *Analog Devices, Inc.*, compartieron sus experiencias con el cuadro de mando y de acuerdo a una variedad de ideas, incluyeron el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad. De esta forma, lograron expandir el cuadro de mando multidimensional, que fue dado a conocer por Kaplan y Norton (2002:14) como el CMI, el cual “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

Al respecto, Kaplan y Norton (2002:21) incorporaron indicadores no financieros al considerar que la medición de la actuación a través de la valoración de la contabilidad financiera se estaba volviendo obsoleta y por ello, expanden el cuadro de mando al CMI complementando “los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura”. De esta manera, evita la focalización solo en indicadores financieros a corto plazo, contemplando la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y por último, aprendizaje y crecimiento.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Ampliando la definición de estas perspectivas expuestas por Kaplan y Norton (2005), se tienen que: la *perspectiva financiera* está enfocada a la estrategia de crecimiento, rentabilidad y el riesgo, vista desde la perspectiva del accionista. Por lo tanto, permite medir las consecuencias económicas de la gestión realizada, ubicándose en el enfoque cuantitativo. Mientras, la *perspectiva del cliente* expresa el posicionamiento de la organización en el mercado, es decir, se orienta a la estrategia para crear valor y diferenciación desde la visión del cliente, por ende involucra tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo.

Siguiendo con lo expuesto, la *perspectiva del proceso interno* busca recoger las métricas de las prioridades estratégicas en los distintos procesos que crean satisfacción cualitativa y cuantitativa, tanto en los clientes y accionistas, como en aquellas partes interesadas que pueden afectar a la organización. Y por último, la *perspectiva del aprendizaje y crecimiento*, que muchas traducciones a los libros de Kaplan y Norton lo han asimilado a formación y crecimiento. Esta perspectiva trata de inquirir las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización, reflejándose todos los parámetros susceptibles de ser mejorados para crear valor a la organización tanto el ámbito cuantitativo como cualitativo.

Estas perspectivas deben estar vinculadas como lo acotan Kaplan y Norton (2002), tal como se observa en la figura N° 1, ordenándose en forma descendente por su capacidad de ser medida, y el desplazamiento hacia abajo entre las perspectivas representará el trasladarse de lo más objetivo a lo más subjetivo. En consecuencia, no se trata de presentar un cúmulo de indicadores para la empresa sino las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, emulando la conducción al logro de la visión de la organización.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES**

ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Es por ello, que en la búsqueda de la consecución de la visión, Kaplan y Norton (2002) expresan que el orden de las perspectivas se deberá establecer de acuerdo a la urgencia de las mismas para la organización, tal y como lo comenta Covey (2004), cuando establece primero lo primero como uno de los hábitos que deben tener las personas con respecto a sus valores, que le permita convertir en realidad la visión y misión de la organización, los cuales se reflejan en las perspectivas más altas, mientras que las estrategias en las perspectivas más bajas, las cuales desembocan en objetivos y acciones.

En base a lo anterior, las actividades de la organización se asociarán a aquellas prácticas gerenciales que conformarán parte de los componentes de las perspectivas del CMI, tal y como lo sugieren Kaplan y Norton (2002) en la perspectiva financiera al tratar al valor económico agregado (EVA) y otras herramientas para la consecución de los fines.

PRÁCTICAS GERENCIALES EN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los cambios paradigmáticos en el campo de la gerencia, provienen de la introducción de nuevas y viejas teorías, soportadas en la complejidad del hombre, para ir más allá de lo lineal, que combine lo empírico con la teoría, conllevando al holismo. En este sentido, Mujica (2007) asocia a los cambios de paradigmas con las perspectivas involucradas en el CMI propuesta por Kaplan y Norton (2002). Esto se comprende, dado las definiciones de perspectiva y paradigma, que se pueden observar en Patton (citado en Valles, 2003:52) que la establece de la siguiente manera:

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

...Un *paradigma* suele englobar varias perspectivas teórico-metodológicas, y además se caracteriza por una serie de principios o supuestos generales (*ontológicos, epistemológicos, metodológicos*). Las perspectivas podrían denominarse también, si se prefiere, paradigmas de rango inferior o 'miniparadigmas'...

Por lo tanto, se interpreta que los conceptos de paradigmas y perspectivas están entrelazados y estarán inmersas en la toma de decisiones en el plano gerencial de acuerdo a los principios mencionados anteriormente en la cita. Además de esto, las decisiones gerenciales llevan consigo la influencia del entorno, de la sociedad, de la cultura, la religión, entre otros, en un período determinado, y para algunos casos organizacionales, éstas han sido tratadas en la evolución del CMI como perspectivas.

Por ello, se comparte lo propuesto por Mujica (2007:32) al afirmar que el CMI recoge los diferentes miniparadigmas emergentes en sus perspectivas, así como las prácticas desarrolladas para su aplicación y las integra de manera complementaria, dando a entender la transversalidad existente entre las diversas prácticas gerenciales y las perspectivas del CMI.

Al respecto, Sánchez (1999: párr.2) expresa que los cambios paradigmáticos que se recogen en el CMI han surgido en parte por la evolución de las herramientas gerenciales, las cuales son complejas en sí mismas, dado que se integran, se complementan, "y en ese proceso evolutivo es en donde la 'inteligencia del negocio' se hace necesaria para tomar lo mejor de cada una e incorporarla a su propio modelo operativo." Lo anterior, se afianza en Parra (2006:54) al manifestar que el CMI:

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

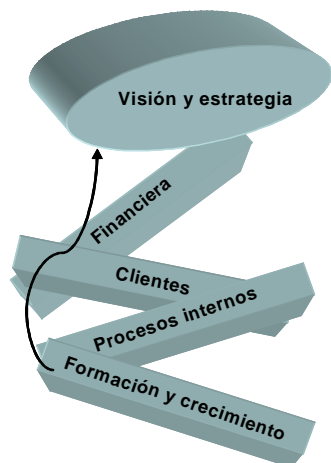
Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

...viene a integrar dentro de una visión holística del negocio en múltiples dimensiones ‘perspectivas’, el conjunto de indicadores manejados separadamente bajo las visiones parciales que proporcionan las diversas técnicas y prácticas gerenciales tales como, Calidad Total, Benchmarking, Gerencia del Conocimiento, Gerencia de Valor, y Gerencia del cambio.

Por consiguiente, tal como lo expresa la cita, en la figura N° 1 se puede apreciar la integración de las diversas posiciones paradigmáticas en el CMI y las posibles prácticas gerenciales inherentes a la misma. No obstante, en ningún momento se pretende agotar la discusión sobre herramientas gerenciales que pudiesen ayudar a gerenciar a la organización en cada perspectiva del CMI.

Figura N° 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (2002).



Fuente: Adaptación propia

Prácticas gerenciales asociadas al Cuadro de Mando Integral adaptadas a partir de Sánchez (1999); Mujica (2007).
Financiera: Gerencia basada en el valor, valor económico agregado, costos intangibles, matriz virtual del valor, costos ambientales, negocios electrónicos.
Clientes: Propuesta de valor, orientación al cliente, acuerdos de nivel de servicios, responsabilidad social con el cliente, capital social, benchmarking de mercado, negocios electrónicos.
Procesos internos: Calidad total, ISO 9000, reingeniería, benchmarking de procesos, costo basado en actividades (ABC), seis sigma, justo a tiempo, ISO 14000.
Formación y Crecimiento: Gestión del conocimiento, gestión basada en competencias, capital intelectual, gerencia centrada en valores, gerencia situacional, aprendizaje organizacional, capital social, coaching.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

De acuerdo a la figura anterior, se definirán algunas de las prácticas gerenciales más conocidas sin pretender ser exhaustivo en cada una de las herramientas acordes con la perspectiva del CMI propuesto por Kaplan y Norton que concuerden para los fines operativos de la organización. Entre ellas se tienen:

Gerencia Basada en el Valor: Consiste en “adaptar y orientar la planificación, la medición del rendimiento y los sistemas de compensación por incentivos al valor para el accionista, y comunicarse con los inversores en términos de creación del valor”. (Copeland, Koller y Murrin, 2004:38).

Valor Económico Agregado: es “el importe que queda una vez se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el coste de oportunidad y los impuestos”. (Amat, 2002:32).

Matriz Virtual de Valor: Se basa en crear valor a través de la información obtenida del mercado electrónico, es decir, “comprende las etapas de reunir información, organizar, seleccionar, sintetizar y distribuir”, la información obtenida de su proceso de Investigación y desarrollo (I y D) adaptadas a la matriz de oportunidades del valor. (Francés, 2005:92). Lo que se complementa con las afirmaciones de Rayport y Sviokla (1999:187) “hoy día, todas las empresas compiten en dos mundos: Un mundo real de recursos que los directivos pueden ver y tocar, y un mundo virtual formado por información” lo cual permitirá a los gerentes tomar decisiones en dos ámbitos: lo físico y lo virtual.

Responsabilidad social: definida por Gómez (2008) como la preocupación por problemas concretos, programas sociales para tratar de resolver problemas específicos de la sociedad. En este sentido, actualmente se ha incorporado a las organizaciones a la revisión de una

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

norma ISO 26000 que se publicará en el 2010 pretendiendo promover y animar voluntariamente a las organizaciones a incorporarse a un comportamiento socialmente responsable, que posibiliten mejoras en el desempeño.

Capital Social: conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la espiritualidad y desarrollo del ser, que involucra sus valores, la ética, la conciencia civil, la confianza interpersonal, la asociatividad y los principios generales aceptados en la cultura de una sociedad, a fin de coadyuvar al establecimiento de políticas públicas, con la finalidad de lograr una convivencia sustentable, participativa y más equitativa Putnam (citado en Durston, 1999).

Calidad Total: está orientado a satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes mediante el análisis y mejora continua de los procesos y todas las formas de trabajo (Sifontes, 2005). Pero este concepto ha venido evolucionando hasta llegar a redimensionarse a otros modelos como son: ISO 9000, Reingeniería de Procesos, Gerencia por Procesos, ISO/TS, seis sigma, entre otras que tienen la finalidad de mejorar lo que se hace, convirtiéndose en una razón para disfrutar el trabajo.

La calidad total maneja como principios: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, adoptar la nueva filosofía, dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, implantar la formación en el trabajo, implantar el liderazgo, desechar el miedo, derribar las barreras entre los departamentos, eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad, eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta y sustituirlo por el liderazgo, eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho de estar orgulloso de su trabajo,

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora, poner todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. (Deming, 1989).

Reingeniería: consiste en “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” Por ello, la reingeniería orienta la visualización de la organización como un todo, inmersa en un entorno cambiante, incluso la satisfacción del cliente. Por ello, es un enfoque de procesos y no de funciones. (Hammer y Champy, 2005:35).

Benchmarking: “es un proceso de investigación industrial que permite a los directivos realizar comparaciones entre empresas de los procesos y prácticas para identificar ‘lo mejor de lo mejor’ y alcanzar un nivel de superioridad o una ventaja competitiva” (Camp y DeToro, 2001, Cap. 12:2)

Gestión del conocimiento: intenta identificar, diagnosticar los conocimientos para gestionar y dinamizar a los activos intelectuales, en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por las personas. (Nonaka y Takeuchi, 1999). De lo anterior, se interpreta que es una práctica gerencial que busca saber y actuar para crear valor a partir de los activos intangibles de una organización, por lo que sus resultados dependerán en gran medida de la calidad de su talento humano, de su capacidad creativa para ampliar sus conocimientos, de su difusión, transferencia y uso de la información.

Capital Intelectual: acción intelectual como forma de creación de valor, por lo tanto, se puede considerar como activo en el sentido tradicional. (Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 2001). Para Salmador (1999:10) “es el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”.

De acuerdo a la cita anterior, el capital intelectual comprende la gnoseología del ser, la actitud, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender. Estos son elementos propios que las empresas no pueden comprar, sólo contratarlo durante un tiempo determinado.

Coaching: “consiste en valorizar las competencias individuales integrándolas en un desarrollo armónico para que la victoria de cada uno sea la victoria del equipo. Es por tanto el entrenador el que hace progresar a sus jugadores para que el equipo obtenga buenos resultados”. Debordes (1998:14).

De lo anterior, se interpreta que es una práctica gerencial que permite optimizar el desempeño de la organización, cultivando en el talento humano un mayor poder al conseguir expresar sus ideas, fortaleciendo la comunicación del equipo, convirtiendo al empleado en el protagonista, ya que es él quien en gran medida contribuye a generar los resultados.

Ahora bien, estas prácticas gerenciales pueden complementarse e integrarse con otras en la evolución del CMI, por ello se intenta comprender como se han adaptado nuevas perspectivas en el CMI que posibilitan la integración de estas iniciativas o herramientas.

CAMBIOS EN LAS PERSPECTIVAS DEL CMI

En referencia a las cuatro perspectivas, Kaplan y Norton (2002:48) sugieren que las mismas han de ser consideradas como una plantilla, y

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

no como una camisa de fuerza. Bien comentan que “No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes” cada organización tiene sus propias características y circunstancias que lo rodean.

De lo anterior, se interpreta que no es suficiente con la instrumentación del Cuadro de Mando Integral en la organización, sino la discusión progresiva para adecuarlo constantemente a los cambios y requerimientos que el contexto exija. Esta apreciación se corrobora con la expresión de Zavarce (2002:108):

Estas ‘modas gerenciales’ al ser incorporadas sin una previa contextualización, son erróneamente vistas como las ‘soluciones mágicas’ y/o novedosas maneras de disminuir costos, aumentar la productividad y en general, transformar a la organización, no importando, lugaridad, tamaño y naturaleza, en la incansable búsqueda de quienes la gerencian –al igual que a comienzos del siglo-, de aumentar la eficacia y la eficiencia.

En esta cita, se hace referencia a comienzos del siglo XX, sin embargo, sirve de apoyo al surgimiento de las propuestas de adaptación al CMI, ejemplo de ello se muestra en las perspectivas para la empresa Skandia expuestas en Olve, Petri, Roy y Roy (2004); Kaplan y Norton (2002), esta organización sueca dedicada a los seguros y al ahorro a largo plazo, agregó la perspectiva humana para ajustarla a su situación particular, en un estudio en el año 1994.

La empresa Skandia se inspiró en el CMI y en sus diferentes perspectivas para aplicar su modelo, y revelaron necesitar separar al enfoque humano porque “dicha perspectiva llevaba incorporada la función multiplicador que realza el valor de los otros enfoques. Si se

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES**

ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

visualiza el enfoque humano, el efecto de esta multiplicación se hace más explícito". (Olve, Petri, Roy y Roy, 2004:59-60). Por lo anterior, las perspectivas, que ellos denominaron enfoques se dividieron en cinco: renovación y desarrollo, proceso, humano, cliente, enfoque financiero (Ver figura N° 2).

Otro ejemplo que demuestra la flexibilidad y éxito del CMI está representado por Amanco, empresa que forma parte de Grupo Mexichem desde el año 2007. Amanco (PAVCO) está dedicada a la producción y comercialización de tuberías y accesorios de plástico para el transporte de fluidos, según lo expresado en su sitio Web y destacado por Kaplan y Norton (2004).

En este sentido, Moura (citado en Kaplan y Norton, 2004:233) presidente y director ejecutivo de GrupoNueva expresa que "En el año 2000, la empresa introdujo un BSC de sustentabilidad como sistema integrado de gestión...declaró que los clientes quieren productos que mejoren la sociedad en la que viven, que protejan el medio ambiente y que colaboren con la gente".

Ante esto, Amanco (2009) que pertenecía a GrupoNueva para el año 2000 realizó cambios en sus estrategias de negocio en el 2002 apoyándose en el CMI haciendo énfasis en cinco perspectivas que denominaron dimensiones: financiera, cliente, procesos y tecnología, social y ambiental, recursos humanos. (Ver figura N° 3).

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzbx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Figura Nº 2.
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Skandia (1994) El Navegante de los negocios.

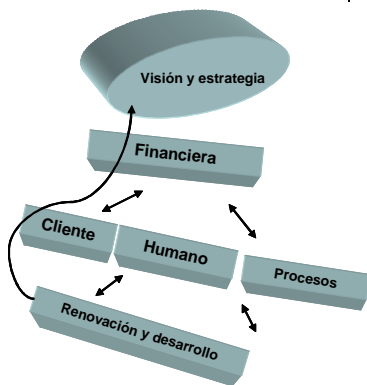


Figura Nº 3
. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Amanco (2002, citado por Kaplan y Norton, 2004).

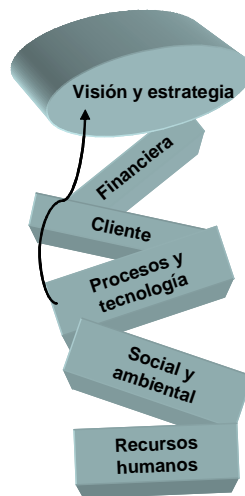
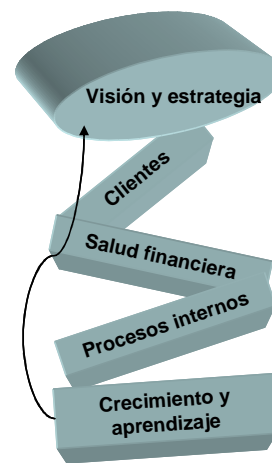


Figura Nº 4.
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Turull y Vivas (2003, octubre).



Fuente: Adaptación propia

La perspectiva financiera para Amanco, tiene el objetivo de crecimiento rentable sustentable e incremento del margen de ventas. La perspectiva del cliente incluye tres objetivos según Kaplan y Norton (2004): la gestión de la marca para ser la preferida, la satisfacción de los clientes relacionadas con las entrega a tiempo y en la cantidad correcta, y por ultimo, la innovación de productos y servicios que permitan ofrecer soluciones diferenciadas a sus clientes.

La perspectiva de procesos y tecnología que destacan Kaplan y Norton (2004:234), son los “procesos eficaces de creación de productos que respeten al medio ambiente” para lo cual gestionan un proceso para posicionar la marca, así como asegurar un plan integrado de comunicación basada en la innovación con enfoque hacia el cliente que

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

conlleve a gestionar a través de indicadores financieros o prácticas gerenciales como el valor económico agregado (EVA).

En cuanto a la perspectiva social y ambiental, miden el desempeño de los procesos de salud y seguridad. Para Kaplan y Norton (2004:236) su objetivo de desempeño ambiental esta basado en conceptos de eco-eficiencia, tratando de “reducir los insumos y desperdicios por unidad de los productos y procesos. Mide el consumo por unidad de energía y agua”. Gestionan los impactos sociales en las áreas de influencia en conjunto con alguna organización no gubernamental (ONG).

Y por último, Kaplan y Norton (2004) analizan la perspectiva de los recursos humanos de Amanco al buscar desarrollar sus competencias y liderazgo, desarrollar sus capacidades en marcas, servicios e innovación, así como apoyar al cambio organizacional.

Ahora bien, la figura N° 4 muestra el caso de Turull y Vivas (2003, octubre: 5) al hacer énfasis en la perspectiva del clientes-ciudadanos para las entidades públicas prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, dado que “la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos que el mercado nunca proveería, o que si lo hace lo haría a precios no razonables”. Ante esto, evalúan las cuatro perspectivas de la siguiente manera:

- *Perspectiva de los clientes:* orientada a los objetivos de mejoramiento en calidad y cantidad de los servicios ofrecidos;
- *Perspectiva de salud financiera:* referida a los objetivos relacionados con la carga impositiva en el ayuntamiento;
- *Perspectiva de procesos internos:* orientada a los objetivos de mejoramiento de la atención y la gestión económica;

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

- *Perspectiva de crecimiento y aprendizaje*: centrada en los objetivos tendientes a generar un clima laboral positivo para los empleados.

Por otro lado, se tienen las perspectivas propuestas por Bastidas y Ripoll (2003), como se observan en la figura N° 5; en ésta se recogen y ordenan las incorporadas por Skandia en 1994 sobre la perspectiva humana y la referida al ambiente propuesta por Amanco en el 2002, aún cuando Bastidas y Ripoll (2003) no lo indican explícitamente. También sustituyen al cliente por tres perspectivas al mismo nivel: Usuario, comunidad y ambiente, haciendo una connotación en la relevancia de la conciencia humanista.

En este sentido, cabe señalar que Bastidas y Ripoll (2003) tratan a la perspectiva financiera como un medio para satisfacer las necesidades de la organización y no como la única finalidad. Además, se considera realizar la medición de lo financiero en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. Por último, la perspectiva de los procesos internos definirá los factores claves críticos del éxito.

Mientras, Barros y Rodríguez (2004) consideran como factor clave y punto de partida a la misión de la organización al tratarse de actuación pública, para lo cual sugieren incorporar las perspectivas de gobernabilidad y marco legal al CMI. La gobernabilidad como una de las perspectivas del CMI es imprescindible por la complejidad y variedad de las instituciones públicas estructuradas en distintos niveles (nacional, autónomo, provincial, local, etc.), por lo que sus intereses difieren y en ocasiones son divergentes, según explican Barros y Rodríguez (2004:15)

...el Gobierno desempeña una función básica de 'coordinación': coordinación entre él mismo y su partido

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

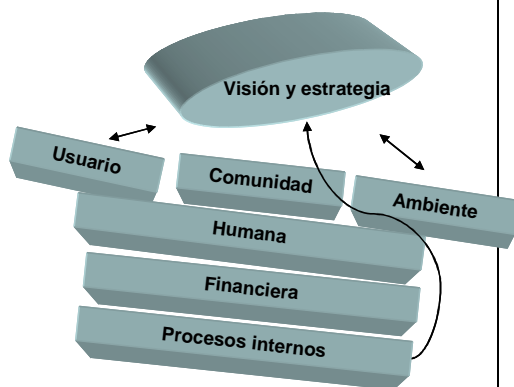
Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

político, entre las diferentes administraciones públicas, entre el poder legislativo y el ejecutivo, así como entre los diferentes niveles de autoridad dentro de cada uno de los estamentos.

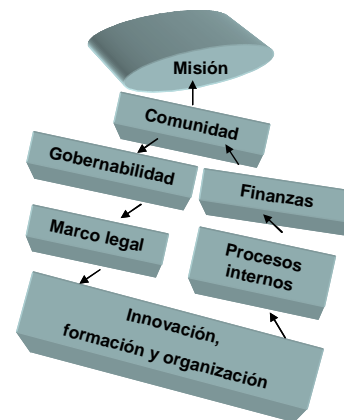
Sin embargo, los autores mencionados acotan que esta perspectiva presenta mayor consistencia cuando se está construyendo un CMI aplicable a la totalidad del gobierno.

Figura N° 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Bastidas y Ripoll (2003).



Fuente: Adaptación propia

Figura N° 6. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Barros y Rodríguez (2004).



Adicionalmente, Barros y Rodríguez (2004) siguen adaptando las perspectivas del CMI al Sector Público como se observa en la figura N° 6 y modifican la perspectiva del cliente por la perspectiva Comunidad, la de formación y crecimiento por la perspectiva de Innovación, formación

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

y organización. No obstante, mantienen la perspectiva financiera y de los procesos internos, adecuando sus relaciones de causalidad.

Siguiendo a Barros y Rodríguez (ob.cit.: 16) sostienen que “esta perspectiva recoge una serie de fuertes condicionamientos de la acción gubernamental que se convierten en ocasiones en factores restrictivos o impedimentos para la concreción de planes y proyectos”. Por consiguiente, la propuesta de la perspectiva del marco legal se refiere a las organizaciones privadas que pueden elegir libremente su forma de actuar, en comparación a la actuación del ámbito público, que por regla general, son restrictivas.

Por otro lado, en la figura N° 7 se observa la adaptación al CMI por Eagle, Cooke y Rossi (2004) en un estudio al Ayuntamiento de Charlotte en los Estados Unidos de América, al definir y hacer preguntas para formar las unidades de negocio en términos de los resultados para la comunidad, en función a cuatro perspectivas:

- *Perspectiva de servicio a los clientes:* ¿Qué objetivos deben conseguirse para satisfacer las necesidades de los ciudadanos?
- *Perspectiva de la administración de recursos:* ¿Qué objetivos deben conseguirse para obtener financiamiento?
- *Perspectiva de proceso:* ¿Qué objetivos deben conseguirse para establecer los procesos que debe implementar la unidad de negocio?
- *Perspectiva de desarrollo de los empleados:* ¿Qué habilidades y recursos se necesitan para lograr los objetivos planteados en las tres perspectivas anteriores?

En otros casos, se han realizado adaptaciones a universidades, empresas sin fines de lucro, entre otros, ejemplo de ello se encuentra

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

un estudio realizado por Olve, Petri, Roy y Roy (2004:38) a una facultad de un instituto de Educación Superior, en ésta sustituyen la perspectiva financiera por los síndicos al considerar que “los objetivos de una universidad no son principalmente financieros” (Ver figura N° 8).

Al respecto Arias, Castaño y Lanzas (2005) presentan una propuesta para implementar y operativizar el CMI en las Instituciones de Educación Superior, que consiste en una cadena causa-efecto de adaptaciones a las perspectivas, como se muestra en la figura N° 9. Para ello, Arias, Castaño y Lanzas (ob.cit.) parten de la formación y crecimiento para el mejoramiento de la comunidad universitaria y de esta manera se requiere un ajuste en los procesos (docencia, investigación y extensión) internos de la institución, que permitan atender efectivamente a los aspirantes, alumnos, egresados y empresarios; de esta manera se brinda a la sociedad la mejor oportunidad de desarrollo.

Figura N° 7. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Eagle, Cooke y Rossi (2004).

Figura N° 8. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Olve, Petri, Roy y Roy (2004).

155

Figura N° 9. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Arias, Castaño y Lanzas (2005).

NEGOTIUM

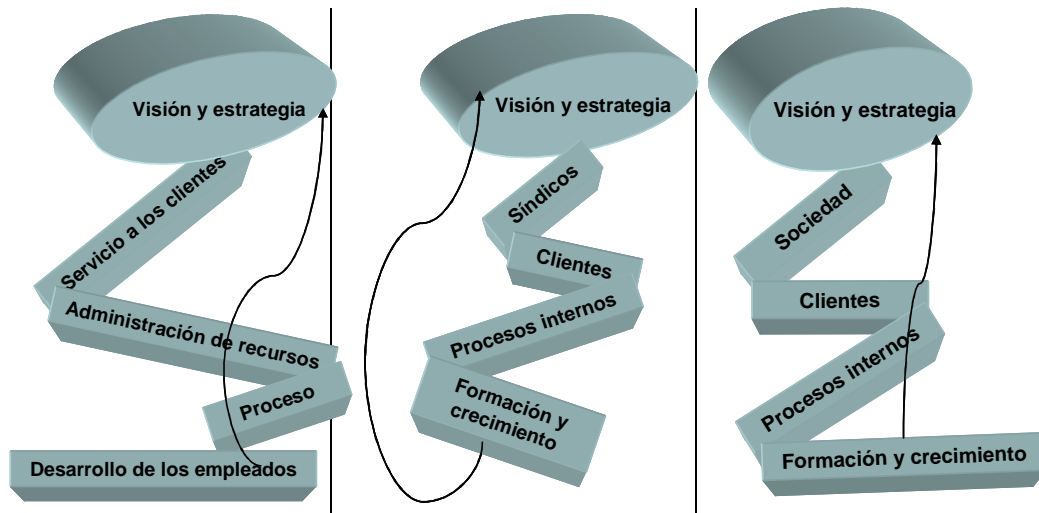
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172



Fuente: Adaptación propia

Paralelamente, Cáceres y González (2005) plantean que la perspectiva financiera no es la más importante (aunque se intente maximizar) sino la perspectiva del cliente-usuario, dado que la calidad que el mismo perciba del servicio dependerá de quien lo demande, acudiendo a una Universidad u otra, y por tanto dependiendo de ello, en

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

última instancia, el éxito de la institución. También realizaron cambios en la última perspectiva, denominando a ésta como: capacidades y recursos, en ella integran los recursos humanos, las capacidades tecnológicas e infraestructuras materiales. (Ver figura N° 10).

Otra de las modificaciones inéditas a las perspectivas del CMI fue el desarrollado por López (2007) al analizar las organizaciones de acuerdo a su interacción con el entorno, pues éste condiciona la actuación del marco estratégico. Por ello, la figura N° 11 destaca la perspectiva del entorno.

López (ob.cit) inicia su investigación con un análisis de alineación de la estrategia con las necesidades del entorno, para conocer los riesgos a los que se enfrenta ese marco estratégico antes de diseñar el CMI. En consonancia con ello, López (2007:6) afirma “se trata de satisfacer a los consumidores dentro de un entorno con varios aspectos: político, económico, social, tecnológico y mediático. Y además competir en unos sectores que sufren cambios estructurales y coyunturales”.

Figura N° 10. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Cáceres y González (2005).

Figura N° 11. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por López (2007).

NEGOTIUM

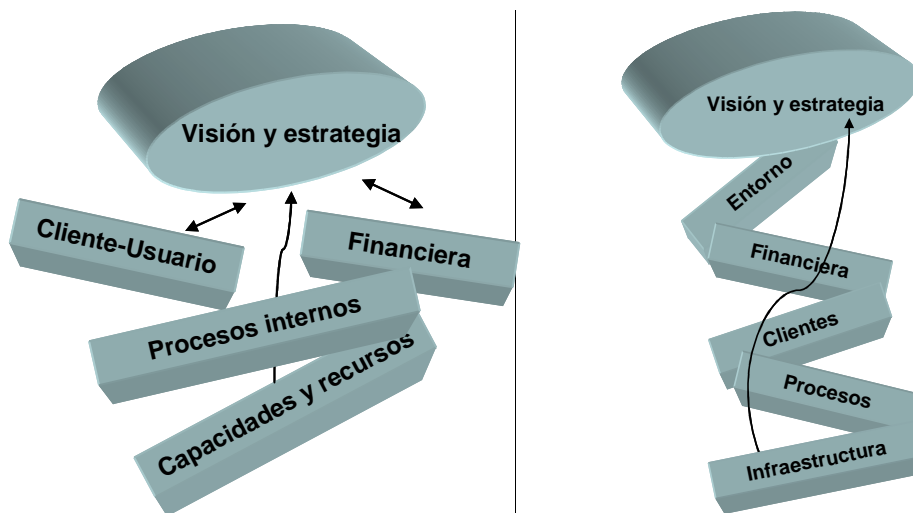
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172



Fuente: Adaptación propia

Para ello, López (2007:9) se apoya en las ciencias naturales retomando la ecuación termodinámica de Boltzmann para el cálculo de la entropía, introduciendo a la fórmula tanto el riesgo sistémico como las medidas para reducirlo, dado que en las ciencias sociales es crítico el análisis de la intervención humana ante los procesos. Por tanto, mide a la entropía para cada sistema organizacional y sus subsistemas, como: "Entropía = Riesgo – Medidas anentrópicas" considerando que la medida de la entropía nunca será exacta, dado que dependerá de la experiencia de los gestores de la organización para posibilitar su mayor aproximación a la realidad.

En otro orden de ideas, a nivel de gobiernos locales, Banda (2007), específicamente para la comunidad de Negrete en Chile, propone las siguientes perspectivas al CMI: beneficio a la comunidad, gestión económica-financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Estos cambios se muestran en la figura N° 12 que refieren según Banda (ob.cit.:56):

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Perspectiva de beneficios a la comunidad: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar con el fin de obtener los beneficios que el Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico reportará a los habitantes de la Comuna de Negrete.

Perspectiva de gestión económica - financiera: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar para que la gestión de los recursos económicos permita financiar y sostener los beneficios del plan bajo estudio.

Perspectiva de procesos internos: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar para ser eficientes, eficaces y oportunos en los procesos que la municipalidad debe implementar para la ejecución del plan.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar para que el capital humano responda a los desafíos del Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico.

Retornando al ámbito de las universidades, Bastidas y Moreno (2007:16) presentan una adaptación del CMI para la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) en Venezuela, allí se observa un cambio en la conceptualización de las perspectivas y en el ordenamiento de causalidad. Además, consideran realizar un análisis crítico del contexto institucional que comprenda:

...el entorno que las rodea, así como determinar las posibles condiciones de éxito, dentro de sus limitaciones y restricciones; y la adecuación del diseño, debe ser el reflejo del reconocimiento de sus stakeholders, es decir, los diferentes intereses de los grupos que afectan su existencia, tanto de sus miembros (docentes, estudiantes, empleados,

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

autoridades) como actores que participan en su entorno inmediato (comunidades, empresas, gobiernos locales).

Bajo este planteamiento Bastidas y Moreno (2007) ajustan las perspectivas como se observa en la figura N° 13.

- Estado: Principal proveedor de recursos que orienta las políticas y estrategias hacia el desarrollo de la gestión universitaria que consolide su desarrollo reflejando sus resultados en provecho de la nación.
- Sociedad: Dirige sus acciones al fortalecimiento de la relación universidad-entorno.
- Procesos internos: Capacidad de respuesta ante el estudiante como un cliente interno o stakeholders de sus procesos medulares.
- Aprendizaje y desarrollo organizacional: Se dirigen sus acciones al capital humano fortaleciendo el capital informacional y organizacional.

Se interpreta de Bastidas y Moreno (2007) el sentido del Estado como principal proveedor de recursos al sustituir a la perspectiva financiera, pero es de acotar que en la relación causa-efecto presentada por la sociedad esta supeditada al Estado, por lo que se comparte lo expresado por Sánchez (2008) sobre el peligro de entender a la sociedad al servicio del Estado, cuando esta relación debería ser a la inversa (Estado al servicio de la sociedad), según los principios morales universales que identifican a la sociedad.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172



Figura N° 12. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Banda (2007).

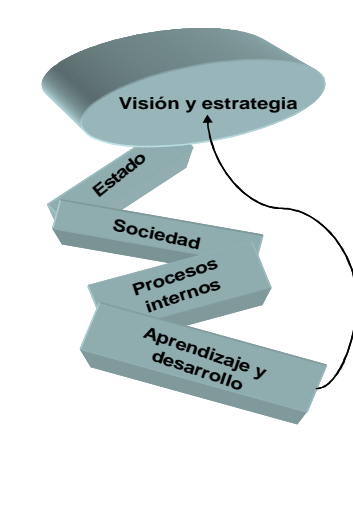
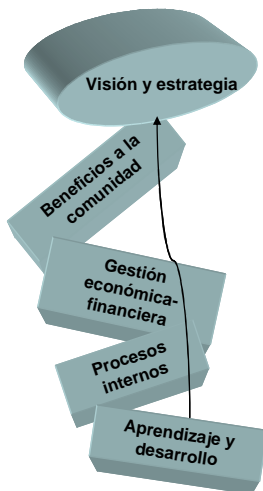


Figura N° 13. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Bastidas y Moreno (2007).

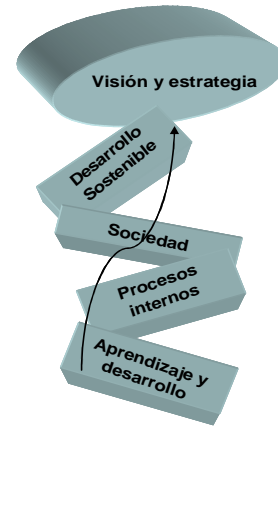


Figura N° 14. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Sánchez (2008).

Fuente: Adaptación propia

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Sin embargo, Bastidas y Moreno (2007:13) expresan que dada la flexibilidad del CMI “las perspectivas pueden variar en número, contenido y orden”. En este sentido, Sánchez (2008) plantea una adecuación al modelo como se presenta en la figura N° 14: Desarrollo Sostenible, Sociedad, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento; pero no desarrolla las perspectivas propuestas.

No obstante, se está en desacuerdo con la comprensión del desarrollo sostenible como perspectiva, pues ésta debería ser comprendida en la visión de la organización, a partir de lo expuesto en el informe de las Naciones Unidas (1987: párr.2), específicamente de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo conocido como el informe nuestro futuro común y éste explica:

...que el desarrollo sostenible, implica satisfacer las necesidades del presente sin tener que comprometer las oportunidades de las generaciones futuras para resolver sus propias necesidades, por lo que éste debe convertirse en guía central de los principios de las Naciones Unidas, los gobiernos, las instituciones, las organizaciones y las empresas privadas.

Lo que antecede señala un rumbo o una dirección a seguir, es decir, una visión. Para Serna (2006:25) “La visión corporativa sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización...es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro”, por lo tanto, se reitera la comprensión del desarrollo sustentable en la visión organizacional.

Por otra parte, de acuerdo a la comprensión de los cambios observados a las perspectivas del CMI original, se presenta en la figura N° 15 la integración de las diversas posiciones paradigmáticas en el

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

CMI sin el debido seguimiento de las relaciones causa-efecto y las posibles prácticas gerenciales inherentes a la misma.

Figura N° 15. Cuadro de las prácticas gerenciales vinculadas a las perspectivas adaptadas al cuadro de mando integral

Perspectivas adaptadas al CMI	Algunas prácticas gerenciales vinculadas a las perspectivas adaptadas al CMI
Humano	Neurociencia, gerencia centrada en valores, programación neurolingüística, gerencia situacional, coaching, empoderamiento, pensamiento estratégico, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, gerencia basada en competencias, capital intelectual, capital social.
Social y ambiental	Océano azul, costos ambientales, capital social, ISO 14000, responsabilidad social, responsabilidad moral, negocios electrónicos.
Comunidad	Capital social, cogestión empresarial, diversidad cultural, negocios electrónicos.
Gobernabilidad	Planificación por escenarios, responsabilidad moral, gerencia situacional, negocios electrónicos.
Marco legal	Calidad total, ISO 26000, ISO 14000, ISO 9000
Síndicos	Cogestión empresarial, benchmarking, costo basado en actividades, orientación al cliente
Entorno	Diversidad cultural, negocios electrónicos
Infraestructura	Reingeniería, outsourcing, lean manufacturing, negocios electrónicos.
Estado	Planificación por escenarios, responsabilidad moral, responsabilidad social, negocios electrónicos, capital social, gerencia situacional

Fuente: Adaptación propia

A continuación, se definirán algunas de las prácticas gerenciales más conocidas y, acordes a los cambios en las perspectivas del CMI propuesto por Kaplan y Norton que concuerden para los fines operativos de la organización.

Neurociencia: consiste en el estudio del sistema nervioso en el núcleo central de la biología y alineado a lo psicológico para conocer el proceso de la cognición y de la propia mente del individuo. (Redolar,

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

2002). En este ámbito, es considerable la lógica, la razón, y el análisis (atributos del hemisferio izquierdo), como también los valores y atributos de la creatividad, de la innovación del ser (propios del hemisferio derecho).

Programación Neurolingüística: son las aptitudes comunicativas ante una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro. La cognición del suceso tiene lugar cuando se recibe la información que llega a través del canal de entrada sensorial: visual, auditivo, cenestésico, olfativo, gustativo. (Ribeiro, 1998).

Gerencia situacional: liderazgo aunado al deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades, la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Hersey y Blanchard (citado en Stoner, Freeman y Gilbert, 2006).

Aprendizaje organizacional: cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto, basados en los principios: pensamiento sistémico, modelos mentales para alcanzar los cambios, dominio personal para inducir al poder del conocimiento, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. (Senge, 2005).

Gerencia basada en competencias: habilidades y actitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo, unificando los conocimientos teóricos con las destrezas prácticas. (Cejas y Grau, 2007).

Océano azul: es el espacio de mercado desconocido, no aprovechado y sin explotar, donde la demanda está siendo creada por primera vez, lo que genera oportunidades para un crecimiento rentable.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

De este modo, se queda azul sin manchas de cualquier competencia sangrienta. (Chan y Mauborgne, 2005).

ISO 14000: describe las normas internacionales sobre gestión ambiental con la finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión para ayudar a las empresas a lograr metas ambientales y económicas. (Fondo para la normalización y certificación de la calidad, 2005).

Proyecto ISO 26000: presenta algunos aspectos de responsabilidad social que han sido reconocidos a través del tiempo, remontándose a los principios de trabajo organizado consolidados con la Organización Internacional del Trabajo en 1919, así mismo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y más recientemente los temas ambientales en la Declaración de Río, la Declaración de Johannesburgo sobre desarrollo sostenible y normas como la ISO 14000. (Organización Internacional de Normalización, 2007).

Responsabilidad moral: Se trata de realizar un esfuerzo que va más allá de la compensación por un daño o de tranquilizar la conciencia, pues “el verdadero problema es qué hace usted cuando la realidad pone a prueba esos valores”. Consiste en hacer el bien aunque las condiciones del entorno no sean favorables a la misma. Gómez (2008:19).

Cogestión empresarial: práctica gerencial donde los trabajadores intervienen efectivamente en la gestión, administración o dirección de la empresa a través de su participación en la Junta Directiva y asambleas. Sin embargo, esto no significa que la cuota de poder que detentan los trabajadores sea necesariamente igual o equivalente a la que detenta el empleador. (Bermúdez y Prades, 2006).

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Diversidad cultural: se refiere al reconocimiento, consideración, respeto, tolerancia y admiración a las diferentes manifestaciones culturales y religiosas que profesan los individuos de las diferentes etnias o grupos y que coexisten en el país, sobre todo en un contexto globalizador. De esta manera, esta práctica gerencial ha de ser racional abierta al entendimiento, promoviendo la convivencia y el reconocimiento de lo diverso, en tanto que mueve a la acción desde un sentido básicamente moral. (Hernández y otros, 2007).

CONSIDERACIONES FINALES

En forma sumaria, se puede concluir que los modelos vistos hasta el momento, las cuatro perspectivas originales del CMI tienden a ser reinterpretadas, ampliadas y en otros completamente sustituidas, debido a que se comprende la necesidad de adaptar, prever y estudiar un conjunto de situaciones, circunstancias y contingencias que a corto, mediano y largo plazo pueden influir en la gestión o desempeño de una organización por la complejidad del entorno.

Ante esto, se integra en este artículo la dispersión de varios discursos realizados por diversos autores sobre el CMI hasta el año 2008, entre ellos se puede mencionar: Kaplan y Norton, Bastidas y Ripoll, Turull y Vivas, Bastidas y Moreno, Banda, Sánchez, entre otros. Los cambios en las perspectivas del CMI fueron realizadas para distintas organizaciones: públicas, privadas, con o sin fines de lucro.

En consonancia con lo anterior, el éxito del CMI no depende de los avances tangibles e intangibles que se han creado y adquirido desde adentro o fuera de las organizaciones como parte de la sociedad, sino de los ajustes de las perspectivas convenientes a la organización y de las prácticas gerenciales asociadas por las presiones del contexto.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

De esta manera, se observó en las figuras N° 1 y 15 la vinculación de las diversas posiciones paradigmáticas en el CMI con las posibles prácticas gerenciales inherentes a la misma, entre ellas se propone a: la neurociencia, ISO 14000, ISO 26000, océano azul, cogestión empresarial, diversidad cultural, responsabilidad moral, aprendizaje organizacional, entre otros.

REFERENCIAS

- Amanco (2009). **Estrategia de negocios**. Revisado el 23 de junio de 2009 en la World Wide Web: http://www.amanco.com/foto.php?id_c=18
- Amat, O. (2002). **EVA. Valor Añadido Económico. Un Nuevo Enfoque Para Optimizar la Gestión, Motivar y Crear Valor**. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Arias, L., Castaño, J. y Lanzas, M. (2005). Balanced scorecard en instituciones de Educación Superior. [Revista en línea], **Revista Scientia et Técnica**, XI(27), 181-184. Revisado el 15 de junio de 2009 en la World Wide Web: http://www.cedus.cl/files/BSC_Educaci%C3%B3n_Superior.pdf

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

- Banda, F. (2007). El Cuadro de Mando Integral en planes de desarrollo rural: una aplicación para construir una hipótesis de planificación en la comuna de negrete. [Revista en línea], **Revista Horizontes Empresariales**, 6(1), 49-59. Revisado el 25 de junio de 2009 en la World Wide Web: <http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/version%206/elcuadro.pdf>
- Barros, J. y Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión**, 2(4), 117-148.
- Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del Sector Público. **Revista Compendium**, 6(11), 23-41.
- Bastidas, E. y Moreno, Z. (2007). El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del Sector Público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. **Revista Compendium**, 10(18), 5-20.
- Bermúdez, Y. y Prades, C. (2006). Algunas consideraciones sobre la cogestión laboral en Alemania, España y Venezuela. **Revista Gaceta Laboral**, 12(3), 293-331.
- Cáceres, J. y González, M. (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un Cuadro de Mando Integral. **Revista Auditoría Pública**, 35, 55-72.
- Camp, R. y DeToro, I. (2001). Benchmarking. En Joseph Juran y A. Blanton Godfrey (Eds.) **Manual de Calidad**. Vol. 1, 5ª ed. (Cap.12, pp.1-22). España: McGraw-Hill/interamericana de España, S.A.U.
- Cejas, M. y Grau, C. (2007). **La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales. Una visión teórica epistemológica desde la formación por competencias**. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Chan, K. y Mauborgne, R. (2005). **La estrategia del océano azul**. (A. de Hassan, trad.). Colombia: Norma, S.A.
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2004). **Valoración. Medición y Gestión del Valor**. (L. Corrons, trad.) España: Ediciones Deusto.
- Covey, S. (2004). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. (J. Piatigorsky, Trad.). España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Debordes, P. (1998). **Coaching. Entrenamiento Eficaz De Los Comerciales. Cómo Motivar y Hacer Progresar a La Fuerza de Ventas.** España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Deming, W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis.** (J. Nicolau, trad.). Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Dilthey, W. (2000). **Dos escritos sobre hermenéutica: el surgimiento de la hermenéutica y los esbozos para una crítica de la razón histórica.** (A. Gómez, trad.). España: Ediciones Istmo, S.A. Trabajo original publicado en 1900.

Durston, J. (1999). Construyendo Capital Social Comunitario. **Revista de la CEPAL**, 69, 103-118.

Eagle, K., Cooke, T., y Rossi, T. (2004). Translating strategy into results: public sector applications of the balanced scorecard: The Origins and Evolution of Charlotte's Corporate Scorecard. [Revista en línea], **Government Finance Review**. Revisado el 16 de junio de 2009 en la World Wide Web: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-14081838_ITM

Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2005). **Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso.** Fondonorma-ISO 14001:2005. (ISO 14001:2004). 1^{ra} revisión.

Francés, A. (2005). **Estrategia para la Empresa en América Latina.** 6^a reimpresión. Venezuela: Ediciones IESA.

Gómez, E. (2008). Responsabilidad Moral Más que Social. En Maria Cecilia Villasmil (Ed.) **Tres Visiones de la Ética y la Responsabilidad Social en la Empresa del siglo XXI.** (pp.17-23). Venezuela: Norma Color C.A.

Hammer, M. y Champy, J. (2005). **Reengineering The Corporation. A Manifesto For Business Revolution.** [Reingeniería de la Corporación. Un Manifiesto para la Revolución de las Empresas] New York: Editorial First Collins Business Essentials.

Hernández, A., Constante, A., Webster, A., Cruz, A., Viguri, C., García, D. y Otros (2007). **Ética Actual y Profesional.** México: Editorial Thomson Learning.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). **Cuadro de Mando Integral (The balanced scorecard).** (A. Santapau, trad.). España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). **Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. (C. Ganzinelli, trad.). España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia (The strategy focused organization)**. (C. Ganzinelli y A. de Gispert, trads.). España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

López, R. (2007). Una nueva visión del balanced scorecard desde la perspectiva del entorno y el mapa entrópico organizacional. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, 5(9), 33-54.

Mujica, M. (2007). Los cambios percibidos en el ámbito de las ciencias administrativas. Una perspectiva crítica. En Miguel Mujica (Coord.) **Estudio contextualizado de la administración en Venezuela**. (pp.17-51). Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Naciones Unidas (1987). **Informe de la comisión mundial sobre medio ambiente y desarrollo. Informe Brundtland. Informe nuestro futuro común**. Revisado el 10 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) **La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la Innovación**. (M. Hernández, trad.) México: Oxford University Press. Trabajo original publicado en 1995.

Olve, N., Petri, C., Roy J. y Roy, S. (2004). **El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y control**. (A. García, Trad.). España: Ediciones Deusto.

Organización Internacional de Normalización (2007). **ISO 26000. Responsabilidad Social**. Venezuela: Fondonorma.

Parra, E. (2006). Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados. [Revista en línea], **Revista Negotium**, 2(4), 50-83. Revisado el 26 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.revistanegotium.org.ve/contenido.htm>

Raypot, J. y Sviokla, J. (1999). Aprovechar la cadena de valor virtual. (G. Orbegozo, trad.) **Revista Estrategias de Crecimiento**. (pp.187-214). Harvard Business Review. España: Ediciones Deusto, S.A.

Redolar, D. (2002). Neurociencia: la génesis de un concepto desde un punto de vista multidisciplinar. **Revista Psiquiatría**, 29(6), 346-352. Revisado el 01 de julio de 2009 en la World Wide Web: http://www.nexusediciones.com/pdf/psiqui2002_6/ps-29-6-002.pdf

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**
www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

- Ribeiro, L. (1998). **El éxito no llega por casualidad**. España: Ediciones Urano, S.A.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., y Edvinsson, L. (2001). **Capital Intelectual. El Valor Intangible de la Empresa**. (C. Ossés, trad.) España: Editorial Paidós Ibérica, S.A.
- Salmador, M. (1999). **El Proyecto Intelec. Como se Está Desarrollando un Modelo de Medición de Capital Intelectual en España. La Elaboración de un Cuadro de Indicadores**. Revisado el 19 de junio de 2009 en la World Wide Web:<http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/gestcon/Downloads/Material/Intelect.PPT>
- Sánchez, J. (1999). **Temas de gerencia: los paradigmas de la gerencia y el balanced scorecard**. Revisado el 14 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.geocities.com/wallstreet/floor/9269/paradigmas.htm>
- Sánchez, J. (2008). **El balanced scorecard para organizaciones del sector público: enfoques para definición de arquitectura de perspectivas**. Revisado el 20 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.nrgconsultores.net/Brujula10122008.pdf>
- Senge, P. (2005). **La Quinta Disciplina**. (C. Gardini, Trad.) Buenos Aires: Granica. 2ª ed. 2ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1990.
- Serna, H. (2006). **Gerencia estratégica**. 9ª ed. Colombia: Panamericana editorial Ltda. / 3R editores.
- Sifontes, H. (2005). **Hacia una Nueva Gerencia Para Mayor Competitividad**. Caracas: Altholitho, C.A.
- Stoner, J., Freeman R., Gilbert D. (2006). **Administración**. (P. Mascaró, trad.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª ed.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. (J. Piatigorsky, trad.) España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Trabajo original publicado en 1984.
- Turull, J. y Vivas, C. (2003, octubre). **El Cuadro de Mando Integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès**. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. Revisado el 12 de

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez y Zulay Chávez (2010) **MANAGERIAL PRACTICES
ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 136-172

junio de 2009 en la World Wide Web:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047604.pdf>

Valles, M. (2003). **Técnicas cualitativas de investigación social**. [Libro en línea].
Madrid: Síntesis. Revisado el 15 de junio de 2009 en la World Wide Web:
<http://www.scribd.com/doc/7185072/valles2003>

Zavarce, C. (2002). Innovación en el Contexto Organizacional de comienzos de Siglo.
En: Gerencia, Innovación e innovatividad. **Revista UNESR Gerencia 2000, 3(3)**,
101-113. Caracas: Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y
Tecnológico/Ediciones del Decanato de Postgrado de la Universidad Nacional
Experimental Simón Rodríguez.