



---

# UNIVERSIDAD DEL CEMA

## TESINA

*“ El Balanced Scorecard – Una herramienta para  
comunicar la estrategia a cada nivel de la  
organización”*

Alumno: Marcelo Fiorito

Profesor: Alejandra Falco

Comisión 2F-MADE

Introducción .....	3
La organización y su estrategia .....	4
La comunicación en la organización .....	6
El Balance Scorecard .....	9
El BSC como herramienta en el proceso de comunicación de la estrategia .....	11
Conclusión .....	18
Bibliografía .....	19

Cada vez que se requiera implementar una estrategia, ésta deberá ser ejecutada en todos los niveles de la organización. Los empleados deberán cambiar su comportamiento y adoptar nuevas conductas.

La clave de esta transformación significa colocar a la estrategia en el centro de todo el proceso de comunicación. Ocurre que la estrategia no podrá ser ejecutada si no es comprendida y no podrá ser comprendida si no ha sido descrita a todos los participantes de la organización.

Para ello, será necesario construir una herramienta creíble y confiable que sirva de sostén a todo el proceso de implementación de la estrategia. El Balanced Scorecard (BSC) es una alternativa con estas características.

Este trabajo describirá, en primer lugar, las razones por las que resulta indispensable la comunicación de la estrategia a toda la organización. En segundo término, hará mención a las características e instancias básicas de todo proceso de comunicación. Luego se describirán las cualidades del BSC para, por último, destacar sus virtudes como herramienta en la comunicación de la estrategia.

### **Estrategia – Su divulgación para el logro de los objetivos organizacionales**

Si bien en muchas organizaciones la estrategia sólo es comunicada a los integrantes de la alta dirección, en otras se espera que cada uno de los empleados contribuya a su implementación.

En un caso la estrategia se introduce a través del control y de órdenes centrales, mientras que en el otro, la implementación de la estrategia empieza por la educación e involucración de quienes deben ejecutarla, animándolos a que participen en forma activa y a que sugieran los medios más adecuados para su consecución. Esta última modalidad aumenta el compromiso a largo plazo y la supervivencia de toda organización.

*“Estratégico es aquello que asegura la supervivencia.”<sup>1</sup>*

Si no hay una comunicación clara hacia los empleados es imposible lograr la motivación de éstos para implementar la estrategia. Existe una necesidad obvia de conseguir la alineación en sentido descendente hasta llegar a la base de los empleados por lo que, de alguna manera, los objetivos estratégicos e indicadores de nivel más alto deben transformarse en objetivos e indicadores para las unidades operativas y los individuos dentro de la organización.

Diseminar la estrategia desde la cima hasta la base de la organización no sólo requiere de cierta madurez gerencial sino de adecuadas herramientas de comunicación ya que este proceso, al que con frecuencia se lo denomina “cascada”, es muy complejo porque generalmente hay una gran cantidad de niveles jerárquicos involucrados.

El logro de metas financieras de corto plazo como ser el monto de ventas, la utilidad antes de impuestos o la ganancia por acción, suele no constituirse en algo satisfactorio si por otro lado, algunos indicadores de largo plazo como la satisfacción de clientes, el nivel de eficiencia de los procesos internos o la capacitación de los empleados, indican que la estrategia no se está cumpliendo o no ha sido bien implementada. Nuclear y

---

<sup>1</sup> Ballvé, Alberto M., 2000, p. 96

synetizar toda la información relevante acerca de la organización, ayuaría a descubrir y comprender las causas que motivan dichas circunstancias.

Al iniciar todo proceso de formulación e implementación de una estrategia es esencial entender, observar, alimentar y manipular otras perspectivas del negocio para lograr un resultado satisfactorio.

El programa de información y educación puede comenzar con distribuciones de brochures, reuniones entre el personal o distribución de e-mails, permitiendo que los empleados ofrezcan sugerencias respecto de cómo lograr o sobrepasar las metas o targets. No obstante ello, es muy importante que además, los empleados estén convencidos de cuánto contribuyen sus actividades y actitudes al éxito de la organización.

### **Diferentes procesos de alineación**

Existen tres procesos diferentes a través de los cuales en una organización se trata de alinear a los empleados con la estrategia corporativa:

1. *Programas de comunicación y educación:* Antes de ayudar a implementar la estrategia, los empleados deben conocerla y entenderla.
2. *Objetivos individuales y grupales que deben estar unidos a los estratégicos.*
3. *Sistemas de incentivos y recompensas:* permiten a los empleados participar del éxito o fracaso de la compañía.

Si bien los últimos dos puntos son muy relevantes, se profundizará el análisis referido a la comunicación de la estrategia dado que si los empleados no entienden la estrategia de la organización, nunca estarán habilitados para, en forma independiente, encontrar alternativas que ayuden a ésta en el logro de sus objetivos.

### El proceso de comunicación

La comunicación de la estrategia debe ser planeada en forma consciente con anterioridad a su implementación para garantizar la buena marcha de una organización. En la actualidad se requiere que tanto ejecutivos como empleados participen en todos los niveles de la organización cuando se trata de comunicar en forma descendente cualquier tema relacionado con la estrategia. Con esto se quiere subrayar la importancia que adquieren el o los medios a partir de los cuales tiene lugar la comunicación dentro de una organización.

Cabe entonces hacer algunas precisiones respecto de los elementos básicos a tener en cuenta en todo proceso de comunicación para luego avanzar sobre los medios a utilizar para que dicha comunicación sea eficaz.

En todo proceso de comunicación existen siete instancias básicas como son i) el desarrollo de una idea, ii) la codificación, iii) la transmisión, iv) la recepción, v) la decodificación vi) la aceptación y uso y vii) el suministro de retroalimentación.

- Desarrollo de una idea: Este es el paso clave ya que representa lo que el emisor desea transmitir. Si esta idea carece de sentido para el resto de los integrantes de la organización, todas las demás instancias del proceso de comunicación resultarán inútiles.
- Codificación: Consiste en convertir las ideas en palabras, gráficas u otros símbolos de transmisión más convenientes. En este punto el emisor determina el método de transmisión a fin de que las palabras o símbolos puedan organizarse en forma acorde con el mensaje que se quiere transmitir.
- Transmisión: Bajo este concepto el emisor elige el canal a través del cual quiere que el mensaje llegue al receptor para llamar la atención de éste.

- Recepción: En este paso la iniciativa pasa a manos del receptor, quien debe tener la habilidad de ser un buen lector y un buen oyente para comprender el mensaje recibido, de lo contrario el mensaje se pierde.
- Decodificación: Implica hacer que el mensaje sea comprendido y no sólo escuchado. Dado que la comprensión ocurre en la mente del receptor, el emisor puede facilitar dicho proceso utilizando medios apropiados.
- Aceptación y uso: El receptor puede aceptar o rechazar el mensaje una vez decodificado. Algunos de los factores que influyen en la decisión de aceptación giran en torno a las percepciones acerca de la precisión del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor y las implicancias de comportamiento para el receptor. En caso de aceptar, el receptor ejecuta las acciones haciendo uso las indicaciones recibidas.
- Suministro de retroalimentación: Tiene lugar cuando el receptor reconoce la validez del mensaje y responde al emisor. Con la retroalimentación concluye el proceso de comunicación.

En muchas ocasiones se tiende a creer que la comunicación se consuma por el solo hecho de emitir un mensaje, cuando lo cierto es que la transmisión de éste es apenas el comienzo. Se puede enviar una gran cantidad de mensajes, pero la comunicación no se dará hasta que cada uno de ellos sea recibido y comprendido.

En una organización, la comunicación contribuye al cumplimiento de cualquier función básica (planeación, organización, dirección y control, etc.), permitiendo que ésta pueda alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se le presentan. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, la gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas.

### **Comunicación abierta vs. comunicación restringida en la organización**

La comunicación abierta se da cuando los empleados tienen conocimiento acerca de los

problemas que debe enfrentar la organización y de lo que los administradores pretenden hacer para resolverlos. En estos casos, los empleados suelen tener acceso abierto y regular a información financiera y no financiera importante respecto de las operaciones y los resultados de la empresa. La comunicación restringida, en cambio, imposibilita el acceso a información relevante por parte de los empleados de niveles inferiores, circunscribiendo dicho acceso a los altos niveles de la organización.

Por lo general, la comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida. Si los empleados son informados acerca de lo que pretende la organización, estos responderán favorablemente. La función de quienes administran una organización es decisiva, dado que les corresponde no sólo poner en marcha la comunicación, sino también transmitirla a los empleados y ofrecer a estos una interpretación.

Mediante una comunicación abierta se permite que los empleados rastreen y comprendan de manera independiente el desempeño de la organización. De ellos se espera, por su parte, que emprendan las acciones adecuadas para la obtención de mejores resultados, con la seguridad de que también habrán de beneficiarse del éxito de la organización.

*“Lo más importante ya no es caminar por la empresa, sino capacitar a la gente para que prepare y presente informes útiles.”<sup>2</sup>*

Sin embargo, es necesario tomar ciertos recaudos cuando se trabaja en un ambiente donde la comunicación es abierta, ya que la insuficiencia o deficiencia en los datos que se informan puede afectar enormemente el desempeño. Esta situación se da por ejemplo cuando la comunicación es parcializada y por lo tanto no es totalmente comprendida o cuando la comunicación es errónea y lleva a conclusiones o acciones equivocadas. Adicionalmente, en algunas compañías el número de niveles por los que tiene que fluir la información puede ser tan amplio que la posibilidad de que esta se extravíe, distorsione o pierda intensidad, aumenta considerablemente.

---

<sup>2</sup> Ballvé, Alberto M., 2000, p. 86

Otro de los problemas que se plantean normalmente al utilizar una comunicación abierta es la excesiva cautela en la divulgación de la información debido al impacto que podría generar si una estrategia es descubierta prematuramente por la competencia, a raíz de que la información pueda trascender de cualquiera de los niveles de la organización, sobre todo de los más bajos. En este sentido, cada empresa debe valorar los beneficios relativos de una exhaustiva comunicación, compromiso y adhesión de todos los empleados en relación con los costos potenciales de la revelación y la pérdida posible de una ventaja competitiva.

Para evitar este tipo de inconvenientes se podrían comunicar solamente los indicadores genéricos de los resultados (participación de mercado, satisfacción, retención y adquisición de clientes) y de la operatoria (calidad, servicio y costos) a lo que la organización se está esforzando en llegar; también pueden utilizarse índices en lugar de números reales o implementar y desarrollar en forma diferente la información utilizada para comunicar la estrategia, dependiendo del nivel de la organización hacia la cual esté dirigida.

## **El Balance Scorecard (BSC)**

---

### **El BSC – Cualidades de la herramienta**

Actualmente, es muy común escuchar que sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global, para lo cual deberán tener incorporado sistemas de diagnóstico permanentes en los diferentes niveles.

El BSC es la herramienta utilizada por muchas organizaciones para formalizar la información y sintetizar el estado de situación en un momento dado, proporcionando un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente con indicadores. Pero en realidad, el BSC es mucho más que un sistema de mediciones para diagnóstico o alineación ya que en el mismo se deben incluir todos los factores claves de éxito que reflejan el negocio de la empresa, con sus relaciones causa-efecto, formalizando así relaciones estratégicas claves existentes hasta ese momento sólo en la cabeza de los directivos.

Con esta herramienta las compañías buscan superar las dificultades para comunicar e implementar las estrategias que generan los largos, formales y complejos procesos de formulación. Es también, una importante ayuda para superar la excesiva tendencia a focalizarse en una visión netamente financiera.

El desarrollo del BSC debe empezar por el equipo ejecutivo para en segunda instancia crear la comprensión y el compromiso compartidos entre todos los integrantes de la organización. Cuando todos comprendan los objetivos a largo plazo de la empresa, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Asimismo, los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la compañía.

Con el BSC se puede informar sobre los objetivos de largo plazo a los principales ejecutivos de la organización, utilizando un set completo de indicadores financieros y no financieros. Los indicadores establecen las bases para un feedback efectivo y un mayor sentido de responsabilidad.

A partir de la definición de los indicadores, en muchas compañías el BSC ha ido evolucionando a un sistema central de gestión, más complejo, formal e integral, convirtiéndose en un sistema de mediciones completo para cada uno de los niveles de la organización.

*“El BSC no solo motiva sino que también obliga.”<sup>3</sup>*

Existen estudios que confirmaron que el conocimiento acerca de la estrategia de la compañía crece del 20% al 80% a partir de la introducción del BSC, lo que transformó a esta herramienta en un importante activo organizacional. El BSC debe entonces utilizarse para clarificar todo lo referente a la estrategia, objetivos, mediciones, targets e iniciativas dado que el mero conocimiento de los objetivos corporativos no es suficiente para cambiar el comportamiento de las personas.

---

<sup>3</sup> Kaplan, Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, p. 80

### **El BSC y sus virtudes para comunicar la estrategia**

Una vez que se ha definido la estrategia, se han considerado los elementos que deben formar parte en todo proceso de comunicación y se han descrito las características del BSC, se está en condiciones de profundizar el análisis sobre las virtudes de este último como herramienta para comunicar la estrategia.

Para ello se analizará cómo las características del BSC se adecuan a cada una de las siete instancias básicas que ya han sido definidas al hablar del proceso de comunicación, desarrollando en forma más extensa el papel del BSC como facilitador en el proceso de decodificación de la estrategia.

Partiendo de la base de que la idea desarrollada y que se quiere comunicar es la estrategia en sí, se pasará directamente al análisis del BSC dentro de la segunda instancia en el proceso de comunicación como lo es la codificación del mensaje.

### **El BSC como codificador**

En esta instancia, en donde se trata de transformar las ideas en palabras o símbolos el BSC ofrece una serie de relaciones entre perspectivas, definiciones e indicadores que lo convierten en una herramienta de transmisión conveniente para toda la organización.

Una vez definidas las perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, los ejecutivos deben acordar cuales son los objetivos a perseguir, las relaciones causa-efecto a considerar y los indicadores de desempeño que se van a utilizar. En la definición de cada uno de estos conceptos son necesarias todo tipo de reuniones y discusiones para determinar fehacientemente cuáles, a su entender, son los objetivos que mejor encuadran dentro de la estrategia que se quiere comunicar. Este proceso, que es extenso pero muy importante, permite dotar al mensaje de todo el contenido y el valor con que se espera sea recibido por el resto de la organización. Sin embargo, mucho dependerá del o de los canales que se utilicen para la transmisión.

## **Un BSC y varios canales para la transmisión del mensaje**

Para lograr que la comunicación sea eficaz, se deben utilizar diferentes canales por los cuales llegar a cada nivel dentro de la organización. Existen distintos medios alternativos para llegar al receptor y llamar su atención.

El BSC es uno de estos medios alternativos, ya que permite una comunicación diferenciada de la estrategia hacia los diferentes niveles dentro de la organización, o sea, alta dirección, mandos medios y empleados. En primer lugar el BSC describe los objetivos estratégicos, indicadores y targets definidos por la dirección para que cada unidad de negocio ayude a cumplir con la estrategia de la organización. Luego permite transformar y desagregar dichos objetivos estratégicos en objetivos para cada unidad operativa. Por último, trata de articular los objetivos individuales que debe cumplir cada empleado o equipo de trabajo para alinearlos con los de la unidad operativa y los estratégicos, indicando qué iniciativas se deberán tener en cuenta.

*“Con más personas involucradas, la implementación de la estrategia se transforma en un trabajo de todos.”<sup>4</sup>*

Independientemente de que los canales de transmisión sean diferentes, siempre es conveniente la participación de representantes de cada nivel en la formulación de la estrategia, esto facilitará el proceso de decodificación que deberá realizar el resto de los integrantes dentro de la organización.

## **El BSC como facilitador en la decodificación de la estrategia**

En la instancia de la decodificación de cualquier mensaje es muy importante que este no sólo sea escuchado sino también comprendido. Si bien en la comunicación de la estrategia a los distintos niveles de la organización es importante incorporar personas que por sus conocimientos sobre cada sector o área son capaces de hacerlo de una forma clara y entendible, el BSC es una herramienta flexible desde su concepción para facilitar

---

<sup>4</sup> Russell, Randall H. “Learning to Learn: Using Models to Launch the Strategic Conversation”, p 3

el entendimiento por parte de ejecutivos y empleados acerca de los objetivos que persigue la organización.

*“La comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice”<sup>5</sup>*

Cada nivel de la organización tiene sus características e intereses propios, los que deben ser considerados si se quiere lograr una rápida asimilación de los conceptos vinculados con la estrategia.

***(a) Directivos y altos ejecutivos***

En este nivel, las comunicaciones son más intensas, abarcan un número relativamente pequeño de participantes y tienen lugar una mayor cantidad de disputas por espacios de poder. Por esta razón, cuando se lleva a cabo un proceso de comunicación, en general existe un cierto sesgo directivo, o sea, que las personas encargadas de codificar y transmitir los mensajes no se abstraen o no son lo suficientemente objetivos, en defensa de sus propios intereses. Consecuentemente, para no generar conflictos, los objetivos e indicadores del BSC, por la forma consensuada en que son determinados, están exentos de todo sesgo directivo, alineando rápidamente a los altos ejecutivos y evitando demoras importantes durante la implementación de la estrategia. La alineación de la organización en una dirección común es, de todos modos, un proceso complejo.

Otro tema a resolver a este nivel es la cuestión referida a la propiedad y la responsabilidad en la ejecución de la estrategia ya que la adopción de ésta por parte de la alta gerencia, es crítica para la credibilidad del sistema y la identificación (pertenencia) con el proceso.

Además de resolver los temas planteados anteriormente, a este nivel el BSC permite:

- A partir de los targets definidos, no perder de vista lo que ocurre en el entorno (benchmark) y comprender que tienen en común el entorno y la organización

---

<sup>5</sup> Davis, Newstrom, p. 53

- Desarrollar una visión compartida y comprendida.
- Incluir toda la información que se considera como potencialmente estratégica.
- Establecer una estructura adecuada de las relaciones causa-efecto para guiar la selección de indicadores, sobre todo aquellos relacionados con objetivos no financieros que son más difíciles de descomponer ya que son más globales.

***(b) Mandos medios***

En este nivel, uno de los problemas que suele observarse comúnmente y que impide un adecuado conocimiento de los objetivos estratégicos es la falta de uniformidad en la información que se maneja, dado que cada sector se siente dueño de dicha información, quiere ser su emisor y se producen excesos en las adaptaciones de la misma en función de los deseos de determinados directivos.

Tanto la dispersión como la falta de homogeneidad en la información utilizada pueden evitarse por la coherencia que existe entre los indicadores que surgen del BSC y los objetivos estratégicos definidos.

En la medida que dicha coherencia sea percibida por las gerencias medias, se reconocerá la validez del mensaje y se entenderá cuál es la información relevante que deberá ser tomada en cuenta, no porque ésta sea requerida por un funcionario determinado sino porque contribuye al monitoreo permanente de la gestión respecto de la estrategia organizacional.

Sin embargo, se debe tener mucho cuidado porque en muchas ocasiones, al implementar un BSC se cometen algunos errores en la comunicación que son motivo de muchas frustraciones, ya sea porque los indicadores o formas de medición definidos se tornan amenazantes para la carrera de los gerentes (no eran percibidos como claves anteriormente por ellos) o porque éstos creen que no han sido adecuadamente ajustados para medir su desempeño (algunas de sus fortalezas no son consideradas relevantes). En estos casos puede haber una fuerte resistencia, o sea, falla la recepción y se invalida o demora la implementación de la estrategia.

Si bien el BSC permite que los mandos gerenciales utilicen sus conocimientos específicos para hacer que los elementos clave de la estrategia de su unidad operativa se transformen en operativos, los indicadores deben ser definidos y comunicados claramente, no dejando lugar a que los gerentes puedan traducir o influir sobre los mismos, decodificando estos indicadores en forma errónea y en su propio beneficio .

*(c) Niveles operativos*

Llegado a este punto, y a partir de que en la mayoría de los niveles operativos no se cuenta con información sobre la marcha de los negocios de la organización, la comunicación de los objetivos e indicadores debe realizarse en forma más específica y detallada. Para conseguir el compromiso individual y cambiar las conductas, la concientización no es suficiente por sí misma. De algún modo, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel, necesitan ser traducidos en acciones para que cada empleado pueda comprenderlo y así contribuir a los objetivos de la organización. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual para la perspectiva del cliente de la unidad operativa (perfectamente comprensible para los mandos medios) debe traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de montaje en una máquina que provoca retrasos o para una transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente cuando se comunica a los niveles inferiores de la organización. De esta forma, los esfuerzos específicos de mejora se alinean con los factores generales de éxito de la unidad y de la organización.

A muchas organizaciones les resulta difícil descomponer objetivos estratégicos de alto nivel en objetivos operativos para los empleados de niveles inferiores, por lo que herramientas como el BSC se transforman en un medio de comunicación útil, ya que permite definir claramente los objetivos que tienen como principal misión, medir para orientar la acción.

*“La gente no hace lo que el jefe dice sino lo que el jefe controla.”<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Ballvé, Alberto M., 2000, p. 85

Los indicadores del BSC utilizados en esta instancia suelen ser bastantes fáciles de comprender y bien estandarizados de acuerdo con la necesidad y las características del monitoreo diario de la operación. De esta forma se asegura una pronta decodificación de los mensajes provenientes de mando superiores (emisor) por parte de los empleados de niveles inferiores, quienes reconocen la validez del mensaje y suministran en forma inmediata una respuesta, dando lugar a la retroalimentación que cierra el proceso de comunicación. La mayor dificultad estará en la definición de la arquitectura de la información, ya que en muchas ocasiones, la apertura y detalle son claves porque los indicadores son resúmenes a veces muy limitados y no expresan una realidad completa.

Seguramente, un indicador global, por ejemplo de calidad de servicio, permitirá ver la tendencia de largo plazo, pero la real y completa información estará cuando se efectúen aperturas por tipo de clientes (por ejemplo grandes, medianas empresas o personas). La apertura posibilita concretar la importancia del problema.

### **El BSC para favorecer la aceptación, uso y retroalimentación**

La comunicación a los empleados de la visión y la estrategia de una organización debe considerarse como una campaña de marketing interno. Los objetivos de una campaña de esta clase son idénticos a los de las campañas tradicionales de marketing, crear concientización y promover conductas.

Sin embargo, existen varias razones por las cuales esta campaña de divulgación puede fracasar. Muy a menudo sucede que una vez que una estrategia ha sido consensuada con la alta dirección, los ejecutivos se apresuran a compartir esta nueva percepción con todos los empleados. No obstante ello, nunca se realiza un seguimiento del gran impacto publicitario inicial, y los empleados terminan tratando al anuncio como si fuera sólo otro programa del mes y en muchos casos lo ignoran.

Partiendo de la base de que en la definición de la estrategia es fundamental la participación de los distintos sectores de una organización, el BSC que es una herramienta derivada de dicho proceso, facilita la aceptación y uso como así también, compromete a todos los integrantes de la organización a realizar un adecuado

seguimiento de los objetivos propuesto, promoviendo en forma natural, la retroalimentación necesaria para el cumplimiento de los mismos.

Para finalizar, cabe mencionar que en algunas organizaciones se considera que los empleados ya han sido inundados en el pasado con toda clase de programas de visión y de cambio, razón por la cual estos se vuelven cínicos e insensibles a las declaraciones de alto nivel sobre la última moda de gestión, que seguramente transformará, de forma inminente, a la organización.

La comunicación de la estrategia resulta indispensable para que todos los integrantes de una organización puedan comprender la visión. De lo contrario, estos nunca encontrarán caminos innovadores que ayuden a la consecución de los objetivos corporativos.

El BSC y sus cualidades como facilitador en la codificación, transmisión y decodificación del mensaje se transforma en una herramienta fundamental e inigualable para describir los objetivos, iniciativas, targets e indicadores que deben ser tenidos en cuenta al implementar la estrategia.

No obstante lo anterior, y dado que cada nivel dentro de la organización posee características propias, el contenido del BSC debe ser adecuado a cada uno de ellos para lograr una rápida asimilación y alineación de todos los integrantes con la estrategia definida.

Finalmente, y para obtener un resultado eficaz en la utilización del BSC deberá remarcarse en todo el proceso de comunicación que se trata de una herramienta destinada a traducir la estrategia de la organización en objetivos mensurables y que por lo tanto se pondrá a la estrategia y no al control en el centro de la escena.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” Harvard business Review, September-October 2000, s.l., s.e.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard business Review, January-February 1996, s.l., s.e.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” Harvard business Review, January-February 1992, s.l., s.e.

Kaplan, Robert S., “Communication and Education to Make Strategy Everyone’s Job”, Balanced Scorecard Report, Harvard Business School Publishing, Boston MA, USA, Article N° B0003A

Russell, Randall H., “Learning to Learn: Using Models to Launch the Strategic Conversation”, Balanced Scorecard Report, Harvard Business School Publishing, Boston MA, USA, Article N° B0007F

Ballvé, Alberto M., “Tablero de Control – Organizando información para crear valor”, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000

Davis, Keith, Newstrom, John W., “Comportamiento humano en el trabajo”, Décima edición, Buenos Aires, Mc Graw-Hill, s.e., s.f.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., “Cuadro de mando integral” (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona, 1997

“Use Strategy Maps to Communicate Your Strategy”, Balanced Scorecard Report, Harvard Business School Publishing, Boston MA, USA, Article N° B9911A

