

BIBLIOTECA

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Robert S. Kaplan & David P. Norton - 1996

En este libro, los autores proponen un sistema de indicadores de gestión (cuadro de mando integral) como el soporte operativo de un sistema de gestión superior. Su propuesta trata de recoger dos aspectos destacables. Por una parte, incorpora las nuevas variables críticas de este nuevo entorno empresarial descrito, además de los típicos indicadores financieros tradicionales, propiciando, además, la búsqueda de unas relaciones «causa-efecto» entre acciones y resultados que guíen la acción directiva hacia los «inductores» (drivers) de los resultados; la perspectiva del cliente, la perspectiva in-

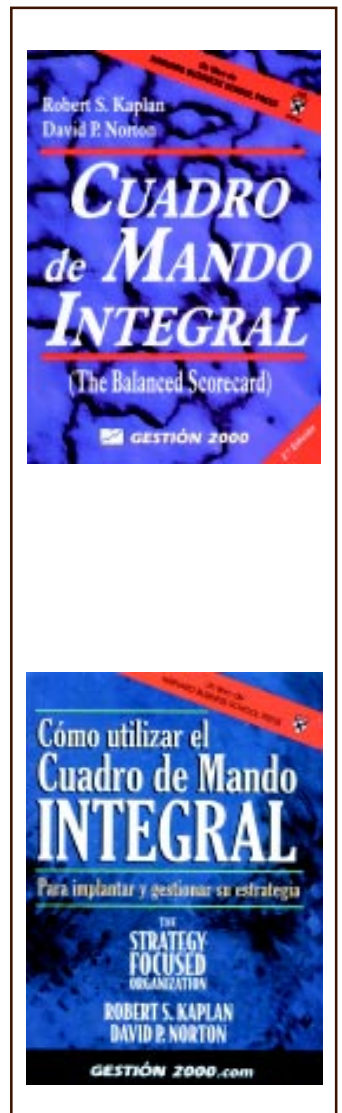
terna de innovación y la perspectiva de aprendizaje permanente del sistema son los tres grandes grupos, aunque no exhaustivos, que tratan de englobar estos aspectos críticos. Y por otra, establecer un proceso interno contingente para situar ese «cuadro de mando integral» en el centro del sistema de gestión como elemento que comunique, aglutine y coordine las acciones cotidianas de la gente con los objetivos estratégicos perseguidos, a la vez de servir como base del sistema de control de gestión.

COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA

Robert S. Kaplan & David P. Norton - 2001

A su vez, en «The Strategy-Focused», después de numerosas experiencias prácticas y sobre la base del esquema conceptual del primer trabajo, los autores profundizan en el «sistema de gestión estratégico» como proceso de dirección, desarrollándolo e ilustrándolo con aplicaciones concretas, y con un nivel de detalle que invita a la reflexión del lector sobre posibles casos particulares. La estructura de este proceso consta básicamente de cinco principios en los que, de forma dinámica, se apoya la gestión: 1. Traducción de la estrategia u objetivos globales en términos operativos (desarrollo de mapas estratégicos). 2. Ali-

neación de las distintas partes, áreas o funciones de la organización con esa estrategia, afectando al proceso de asignación de recursos. 3. Transformación de la estrategia el trabajo diario de cada una de las personas: comunicar y educar a la organización. 4. Ejercicio de una constante vigilancia sobre la vigencia de la estrategia elegida, haciendo del mismo un proceso de mejora continua. 5. Desarrollo de los focos de liderazgo suficientes dentro de la organización para afrontar este proceso de forma dinámica y permanente.

**DIRIGIR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE**

Guido Stein

En nuestra época se vive al día, que es como un "no vivir". Impera el corto plazo, se exigen resultados ya y, por lo tanto, se adoptan a menudo decisiones empresariales que perjudican la posición estratégica a largo plazo, único horizonte fidedigno para medir la creación de valor.

Las personas empleamos una tasa subjetiva de descuento del tiempo muy elevada, de modo que el futuro cuenta poco. Sin embargo, ante la ausencia de una perspectiva que supere los límites más inmediatos, el riesgo y la incertidumbre, tan connaturales a la vida,

adoptan un tamaño amenazante y desencadenan sentimientos acrecentados de inseguridad, desconfianza y ansiedad. Dirigir, precisamente, entraña un empeño disciplinado y una dimensión inusualmente importante de aguantar frente a la adversidad, el riesgo y el desencanto.

Este libro desea ofrecer una descripción de los tiempos de incertidumbre que nos envuelven, de su impacto en la sociedad, en la economía y, especialmente, en la dirección de las empresas y las personas que las encarnan: ha llegado la hora del esfuerzo directivo.

