

para hacer que entre en razón y co-opere en la negociación.

El libro invita a recapacitar sobre nuestro proceder cotidiano y a trazar un camino que pueda llevarnos al logro de los acuerdos que favorecen nuestros intereses. No obstante, lo percibo como un manual de negociación que presenta ejemplos ilustrativos de las estrategias planteadas, pero, que solo se hace efectivo y muy útil en la medida en que nosotros los lectores estemos en capacidad de recordar las sugerencias del autor en cada momento de la negociación.

Lograr esto es complicado —pero no imposible— porque requiere un proceso de reflexión continua sobre nuestros actos e implica una serie de sentimientos y cualidades con las que algunas personas no contamos, como la paciencia, la tolerancia y la comprensión de acciones que podemos percibir como agresivas o desafiantes por parte del oponentes, y esto se convierte en la chispa que agota el logro de los acuerdos.

En el libro, la psicología y la cultura de los negociadores son ejes fundamentales. Unos y otros contamos con diferentes características dependiendo del entorno en el cual nos hemos formado y de los acontecimientos en los que hemos participado. Por eso el libro va dirigido a cualquier tipo de público, porque cada lector puede tomar de él las sugerencias en las que considere que está fallando y tener presentes las que son su fuerte.

En síntesis, la negociación de penetración “no se basa en ganarle a los oponentes, sino en ganarse a los oponentes”². Adicionalmente, las discrepancias se deben resolver construyendo acuerdos entre las partes, que sean favorables para todos, enmarcados en un ambiente amistoso y de empatía sin echar a perder relaciones valiosas.

Andrea Paola García Ruiz

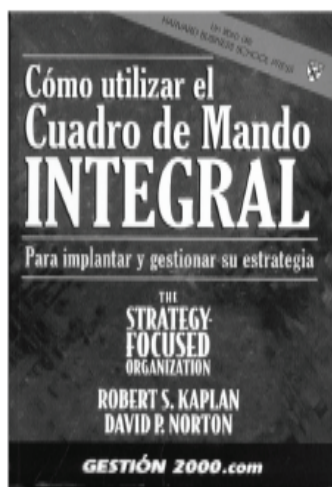
Estudiante de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

E-mail: apgarcia@unal.edu.co

² Sinopsis del libro publicada en www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp.



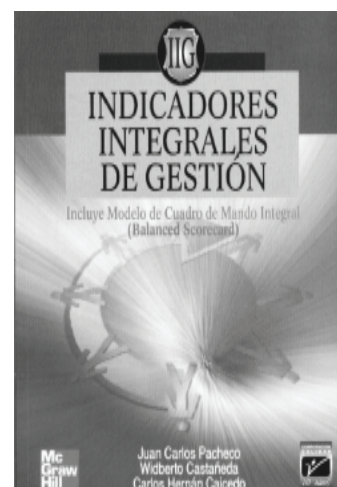
Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia

Robert S. Kaplan y David Norton, Barcelona: Gestión 2000, 2001, 412 pp.

Estos dos libros constituyen un referente importante para consultores y docentes en el campo de la planeación estratégica y el control de gestión de organizaciones. El primero por su aplicación técnica en empresas grandes y el segundo por el análisis de experiencias de casos de empresas colombianas.

El libro *Balanced Scorecard* (1996), de Norton y Kaplan, se convirtió en un muy citado referente internacional debido a la propuesta metodológica de evaluación a través del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este último propone la valoración de empresas mediante factores complementarios al análisis financiero estándar, específicamente en relación con la gestión estratégica, la relación de la visión de la empresa frente a los requerimientos de los clientes, los objetivos de cambio y crecimiento, el análisis del factor humano y los procesos de calidad que permiten responder a las exigencias de accionistas y clientes.

Con un enfoque que intenta ir más allá de los conceptos y técnicas del *management cord*, centrado en la gestión de la empresa multinacional, en



Indicadores Integrales de gestión

Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos Hernán Caicedo, Bogotá: McGraw-Hill y Corporación Calidad, 2002, 184 pp.

este nuevo trabajo sobre el CMI los autores profundizan en el sistema de control de gestión en organizaciones con capacidad para realizar transformaciones no sólo en el sector privado sino en el público.

En la formulación del plan estratégico definen, además de la estrategia de crecimiento financiero, con énfasis en el interés de los accionistas, la condición de proceso integral continuo, que involucra los componentes misión, valores fundamentales, visión, estrategias, cuadro de mando integral, iniciativas estratégicas, objetivos personales y resultados estratégicos en las áreas de satisfacción de los accionistas, clientes, procesos internos efectivos, personal motivado, estrategias de aprendizaje, crecimiento y productividad del personal.

Los autores ejemplifican su propuesta de método integral con el análisis de casos de empresas de los sectores privado y público, señalando diferencias importantes de lógica estratégica.

Resulta interesante el análisis de caso de gestión estratégica de una ciu-

dad, desde la lógica de organismo público o gubernamental de un país industrializado, con una problemática particular en la que el equipo administrativo destaca las siguientes áreas de interés: seguridad de la comunidad, transporte, ciudad dentro de otra ciudad (buscando la preservación de las zonas urbanas más antiguas), el gobierno de reestructuración y el desarrollo económico. Los autores explican cómo varias ciudades australianas, aplicando ese mismo modelo, obtuvieron premios por formular un plan estratégico con un sistema de medición de cuadro de mando integral.

En la obra también se refieren experiencias de gestión y control estratégico de organizaciones no lucrativas, como el caso de una organización de donantes individuales para la prestación de servicios humanitarios y el de algunos hospitales, que aplicaron el cuadro de mando integral. Para ello definieron los resultados esperados y los objetivos estratégicos en las áreas críticas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento de los empleados, creando conciencia estratégica y sinergias nuevas mediante el proceso de planeación y control.

Desde luego, el análisis y el método propuesto contribuyen a mejorar los procesos de planeación estratégica y de control de gestión mediante el cuadro de mando integral. Sin embargo, se deben realizar ajustes en relación con las experiencias y prácticas de gestión en el contexto de la empresa colombiana, lo que requiere grandes esfuerzos institucionales de investigación interdisciplinaria.

El libro *Indicadores integrales de gestión*, de Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos Hernán Caicedo, es una respuesta al desafío de aprehender la realidad del comportamiento empresarial de las prácticas de gestión y control estratégico de las empresas.

Producto del estudio contratado por la Corporación Calidad y la Corporación Investigación Social Contemporánea,

este trabajo busca contextualizar la técnica del cuadro de mando integral en el mundo real de la empresa colombiana. Desde una perspectiva histórica, analiza factores de gestión, control y competitividad en el entorno económico de apertura mediante el examen de criterios teóricos de gestión de resultados en las áreas críticas de la empresa y su relación con el comportamiento de variables macro, como el mercado y la tecnología.

El análisis se centra en el estudio de gestión y control de un grupo de empresas ubicadas en los sectores primario, secundario y terciario: cementos, textil, calzado, artes gráficas, asbesto, partes de automotores, una empresa minera y un ingenio azucarero, tarea válida en el intento de profundizar en los sistemas y procesos de planeación y control de gestión estratégica de las empresas en Colombia, objetivo que requiere un mayor esfuerzo institucional de investigación en este campo.

Carlos Eduardo Martínez Fajardo

Profesor asociado

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

E-mail: karlesmf@hotmail.com