

“Balanced Scorecard adaptado para el Director de proyectos”

Silvia García-Millán

Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España,
silvia.garcia.millan@alumnos.upm.es

Carlos Rodríguez-Monroy

Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España,
crmonroy@etsii.upm.es

RESUMEN

El proporcionar herramientas de seguimiento y control a los directivos siempre es de utilidad, y más cuando el tiempo es un elemento cada vez máspreciado. En el caso del presente artículo nuestro objetivo es dotar de una herramienta única, fácil de gestionar para el directivo y que pueda tener siempre a mano, con la que obtener feedback constante y hacer seguimiento continuo de los objetivos propuestos. Nuestro objetivo es que el modelo, basado en el Balanced Scorecard, englobe todos los inputs relevantes para el directivo, y que incluya tanto los objetivos empresariales como los propios objetivos personales y refleje el impacto de su trabajo en la sociedad. Se ha considerado avanzar con la inclusión del Liderazgo en el modelo, como habilidad interpersonal clave para el directivo en su faceta de director de proyectos.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Liderazgo, Gestión, Responsabilidad Social

ABSTRACT

Providing managers with control tools has always been useful, as time is a limited resource. The main purpose of this article is providing project managers with an only, user friendly and always available tool, to get constant feedback and to continuously assess objectives performance. Our objective is that the proposed model, based on the Balance Scorecard model, could include all relevant inputs and corporate or personal objectives, as well as it could take into account the impact that the project manager's job has on society. Leadership has been considered as a key personal competence for executives in their project manager role.

Keywords: Balanced Scorecard, Leadership, Management, Social Responsibility

1. INTRODUCCION

Las organizaciones empresariales, a lo largo de los años, han ido incorporando diferentes sistemas que facilitan la implantación eficaz de una estrategia, entre ellos se encuentra el ya conocido Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral. Los directivos cada vez cuentan con más herramientas a su disposición para poder hacer seguimiento de la implantación de la estrategia empresarial, de la evolución de los proyectos a su cargo o de la evaluación del desempeño.

En el presente trabajo partimos de la visión del directivo como gestor de diferentes proyectos profesionales y personales, y que es consciente de que el liderazgo es una competencia no sólo necesaria sino un factor clave de éxito. Si bien el liderazgo es importante durante todas las fases de un proyecto, un liderazgo eficaz resulta esencial durante las fases iniciales del proyecto, cuando se pone énfasis en comunicar la visión y en motivar e inspirar a los participantes del proyecto para alcanzar un alto desempeño. El ejecutivo ha de contar con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo los proyectos empresariales y su proyecto de vida.

El liderazgo es asimismo una de las competencias clave para tener éxito tanto a la hora de implantar eficazmente una estrategia como en lo relativo a la dirección de los recursos humanos necesarios. El método de Liderazgo Total muestra cómo sólo se consigue ser un líder completo cuando se lideran los cuatro aspectos esenciales de la vida: el trabajo, la familia, la comunidad y uno mismo.

La estrategia marcada por la organización a la que pertenece un directivo no es el único input a tener en cuenta para tener éxito, sino que hay muchos otros factores que juegan un papel importante en el conjunto global de sus actuaciones, factores que afectan a su comportamiento, a su vida personal y profesional y al éxito de su proyecto de vida.

El Balanced Scorecard ha ido evolucionando en su concepto, y dado que es una herramienta de gestión con una demostrada utilidad para implantar estrategias con éxito, se ha considerado como herramienta base sobre la que construir una herramienta única de seguimiento de otras áreas importante para el directivo o la organización como la propia estrategia personal o el impacto en la sociedad de las actuaciones empresariales, que serán considerados a través de la Responsabilidad Social Corporativa.

El gobierno, los grupos de presión relacionados con organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación han empezado a impulsar en las organizaciones el que se tengan en cuenta el impacto social de sus actividades. Como resultado, la RSC nace como una prioridad inevitable para los líderes de las organizaciones.

Por una parte, podríamos considerar una adaptación del modelo de Balanced Scorecard hacia un BSC Personal que incluya métricas tanto de negocio como aquellas resultantes de los experimentos de aplicación del método de Liderazgo Total. Se propone su uso como herramienta adecuada para controlar la ejecución de la estrategia personal del ejecutivo para quienes quieren convertirse en líderes totales al integrar el enfoque de los cuatro puntos de vista del método de Liderazgo Total en la perspectiva interna de un BSC personal para mejorar resultados empresariales y en todos ámbitos de la vida. Cuando se integran los cuatro ámbitos el ejecutivo mejorará su liderazgo y, consecuentemente, su rendimiento empresarial, lo cual es especialmente apreciado en entornos altamente competitivos.

Por otra parte, se propone crear un marco de referencia que permita, a aquellas empresas que apuesten por reforzar su ventaja competitiva a través de la Responsabilidad Social Corporativa, identificar acciones de RSC que estén alineadas con su estrategia empresarial, así como establecer cómo realizar su integración en el Balanced Scorecard. Se ha contemplado la opción de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales como la mejor opción ya que se implementa la RSC estratégica donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de la estrategia empresarial.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 BALANCED SCORECARD

En 1992, David Norton y Robert Kaplan presentaron el Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de mando Integral, dando un enfoque nuevo a los sistemas de medición, en el que se articula que la implementación eficaz de una estrategia requiere no sólo un enfoque financiero sino un enfoque multidimensional. El BSC organiza los objetivos y medidas de rendimiento en cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 1996): Financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard permite que las empresas hagan seguimiento de sus resultados financieros mientras, simultáneamente, controlan el progreso de sus esfuerzos dedicados a construir capacidades y adquirir los activos intangibles que son necesarios para un crecimiento futuro. El Balanced Scorecard no pretende sustituir a las medidas y ratios financieros; sencillamente trata de complementar el punto de vista financiero ya existente. Se ha demostrado (Davies et al. 2004) que es posible utilizar el Balanced Scorecard para mejorar los resultados financieros.

El tener en cuenta las cuatro perspectivas incluidas en el BSC no implica que necesariamente se estén contemplando todas las métricas posibles (Sherman, 2010). Las diferentes estrategias y sus particularidades son las que finalmente determinan lo que tiene que incluirse en el BSC, y aquí radica lo interesante de la herramienta. Se puede adaptar y expandir para incluir métricas sobre diferentes áreas que resulten de interés para cualquier “stakeholder” o grupo de interés.

En una primera fase de la implantación de un BSC se describen los objetivos, métricas y metas derivados de la elaboración previa de un mapa estratégico que contemple dónde está el punto de mira futuro de la organización (Kaplan y Norton, 2007). La elección de indicadores es, en general, un proceso altamente subjetivo y está influido en gran medida por las prácticas habituales de la empresa y del sector al que pertenece. (Creamer, 2010).

La construcción de un mapa estratégico se realiza por fases. En la primera, la compañía debe identificar y definir el marco estratégico, es decir, los grandes temas estratégicos que dan origen a todo el proceso de construcción e implantación del Balanced Scorecard. Estos “grandes temas” no son otros que la misión, la visión, los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas.

En la segunda fase, se establecen los objetivos estratégicos, producto de la estrategia previamente definida. Se trata de fines deseados, esenciales para la organización y para la consecución de su visión.

Fijados los objetivos, se inicia la tercera fase, en la que se definen para cada uno de ellos los siguientes componentes, que permitirán llevar a cabo la implantación y el seguimiento de la estrategia: los indicadores, las metas y los proyectos.

Cada línea estratégica constituye un “pilar” para la estrategia de la compañía y contiene su propia hipótesis estratégica explicada a través de un conjunto de objetivos relacionados entre sí.

La relación entre los diferentes objetivos a lo largo de las líneas estratégicas se base en relaciones causa-efecto, y es un factor clave el establecer estas relaciones de una forma lo más coherente y subjetiva posible y basado en evidencias empíricas ya que nos podemos encontrar con problemas posteriores si se asumen relaciones que no son ciertas (Nørreklit, 2000)

2.2 HABILIDADES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE UN PROYECTO

Los directores del proyecto llevan a cabo el trabajo con el equipo del proyecto y otros interesados. Los directores del proyecto eficaces, según el PMBOK (PMI, 2008), adquieren un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayudan a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada. El director de proyecto ha de contar con habilidades interpersonales importantes, tales como el liderazgo, desarrollo del espíritu de equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos políticos y culturales y por último capacidad de negociación. El uso adecuado de estas habilidades ayuda al director del proyecto a dirigir el proyecto de manera eficaz.

En el presente artículo nos centraremos, como habilidad interpersonal de indiscutible necesidad, en el liderazgo. Los proyectos exitosos requieren fuertes habilidades de liderazgo. El liderazgo implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y hacer posible que trabajen como un equipo. En general, el liderazgo es la capacidad de lograr que las cosas sean hechas por otras personas. Si bien el liderazgo es importante durante todas las fases del proyecto, un liderazgo eficaz resulta esencial durante las fases iniciales del proyecto, cuando se pone énfasis en comunicar la visión y en motivar e inspirar a los participantes del proyecto para alcanzar un alto desempeño.

La dirección como actividad genérica está estrechamente vinculada con el liderazgo, dado que el director de una u otra forma es responsable del destino de la organización, departamento o equipo que dirige (Centeno, 2006).

“Las organizaciones necesitan directivos que puedan liderar y gestionar. Los ejecutivos tienen que liderar adaptándose a entornos dinámicos y altamente competitivos, comunicando la visión y la estrategia a todos los empleados, e inspirando a los empleados para que, a través de la innovación, consigan los objetivos organizativos”. (Kaplan, 2009) Al mismo tiempo, los ejecutivos tienen que gestionar operando eficazmente

sistemas complejos de interacciones para crear sinergias, asignar recursos eficazmente, alinear recompensas y sistemas de incentivos, e implementar sistemas válidos de información y control. (Kaplan, 2009)
El éxito del Balanced Scorecard radica en su habilidad para proporcionar un enfoque formal y sistemático para simultanear la gestión y la dirección a través del liderazgo.

2.3 LIDERAZGO TOTAL

Sin líderes fuertes, ningún sistema de gestión puede proporcionar un rendimiento excelente. (Kaplan, 2009). El liderazgo en los negocios no tiene que ver únicamente con el negocio. El liderazgo tiene que ser visible en todos los ámbitos de la vida. Los líderes necesitan generar cambios de una forma sostenible para mejorar el resultado obtenido en todos los ámbitos de la vida. El propósito del método de Liderazgo Total es mejorar los resultados de los cuatro ámbitos de la vida: trabajo, familia, comunidad, y uno mismo, creando sinergias entre ellos. Se trata de centrarse en los resultados de todos y cada uno de los ámbitos para, a través del enriquecimiento de la propia vida, mejorar los resultados empresariales (Friedman, 2008). Este enfoque hacia los cuatro ámbitos principales de la vida puede contribuir a conseguir ser un líder total, en vez de un líder incompleto, de tal manera que tanto la persona como la organización salgan beneficiados.

El programa de Liderazgo Total puede resultar de utilidad a título personal y, de un modo parecido, la implantación de un modelo de Liderazgo Total en una organización puede mejorar el rendimiento, la satisfacción, y el alineamiento de los cuatro ámbitos de vida del empleado. Como resultado, la organización puede aumentar su capacidad de innovación y competitividad así como aumentar la retención del talento.

La organización es lo que sus empleados son. El programa de Liderazgo Total proporciona un marco de referencia, un lenguaje, y una motivación para hacer cambios positivos en todos los niveles de la organización. El resultado será que la organización contará con empleados más comprometidos y alineados con los objetivos de la organización.

2.4 EL BALANCED SCORECARD PERSONAL

El Balanced Scorecard refleja lo que la organización está intentando conseguir para sus accionistas y clientes. Pero, para alinear el desempeño individual del empleado con la estrategia global, los usuarios de Scorecard generalmente hacen hincapié en las siguientes actividades: comunicar y educar, establecer objetivos y ligar recompensas a medidas de desempeño. (Kaplan Y Norton, 2007)

La mera concienciación de los objetivos corporativos no es suficiente para cambiar el comportamiento de las personas. De alguna manera, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización tienen que ser traducidos a objetivos y medidas útiles para individuos y unidades operativas.

Las empresas tienen que bajar en cascada los BSC de la organización y de cada unidad de negocio a todos los niveles de la organización, utilizando Scorecards individuales para establecer objetivos personales. (Kaplan Y Norton, 2007)

El Scorecard personal ayuda a comunicar los objetivos de la organización y de las diferentes unidades de negocio a las personas y equipos que tienen que realizar el trabajo, haciéndoles partícipes y capaces de traducir los objetivos de la organización en objetivos y tareas que tengan sentido para ellos mismos. Otra de las ventajas es que el empleado tiene toda la información a mano y a la vista. Los individuos y departamentos operativos, los niveles más bajos de la organización, podrían desarrollar sus objetivos propios teniendo en cuenta las prioridades de la empresa. A raíz de este proceso, los empleados pueden identificar a título individual áreas fuera de su responsabilidad en las que podrían hacer contribuciones.

El uso que se le pueda dar al BSC a título personal puede estar influido por muchos factores. (Wiersma, 2009). En primer lugar, el uso puede estar influido por la manera en que la empresa pretende utilizar el BSC, y por tanto por el diseño del mismo. En segundo lugar, la opinión de la alta dirección y de otros usuarios, o los sistemas de información utilizados para implementar del BSC en la organización pueden asimismo influir en el

uso que se le da de título personal. Todos estos factores llevan a diferentes niveles de presión a los usuarios para que utilicen el BSC. El BSC es utilizado como herramienta para tomar decisiones, para mejorar la coordinación; y con el fin de controlar los propios objetivos. Es especialmente interesante profundizar en la tercera dimensión: el autocontrol. Los indicadores se refieren a monitorizar y planificar el trabajo de los directivos y obtener feedback de su rendimiento. Los tres factores tienen una correlación moderadamente alta con los demás, lo cual podría sugerir que los tres usos son complementarios, lo cual no resulta sorprendente porque los directivos que valoran el Balanced Scorecard lo utilizarán con más de un propósito. Los resultados empíricos mostraron que el BSC se utiliza más por motivos individuales que como herramienta de comunicación.

2.5 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

El directivo de hoy en día no sólo tiene en cuenta los resultados de su trabajo sino el impacto que este tiene en la sociedad de la que forma parte. De acuerdo a Centeno (2006), las empresas han ido evolucionando de una forma tan dinámica y compleja que ha despertado en la sociedad una conciencia respecto al rol que han de cumplir las organizaciones en el contexto social, lo que se traduce en demandas de una mayor contribución a la sociedad que la que obtienen de ella. Esta condición exige a los miembros de una organización en general, y al director de proyectos en particular, una conciencia sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Las organizaciones que en materia de Responsabilidad Social Corporativa efectúen las elecciones correctas y estén enfocadas hacia iniciativas proactivas e integradas en su estrategia se distanciarán del resto logrando aumentar su diferenciación. (Porter y Kramer, 2006). El hecho de que una empresa se perciba como socialmente responsable refuerza su personalidad como marca en los atributos de diferenciación y afinidad (Davies, 2008).

Adela Cortina (2007) sostiene una visión optimista en cuanto a la creencia de que las empresas apostarán por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el futuro, y se verán resultados a corto plazo más allá de los que se deriven del cumplimiento de las normas legales. “Las empresas que asuman la responsabilidad corporativa tendrán mayor reputación y más éxito”.

Porter y Kramer (2006) presentan un interesante marco de referencia con el objetivo de que las empresas reflexionen sobre la forma de incluir la Responsabilidad Social Corporativa en su día a día. Los autores desarrollan una metodología muy útil con la que identificar los objetivos estratégicos en materia de responsabilidad social, con el que las empresas pueden diferenciar aquellas acciones que derivan en beneficio tanto para la empresa como para la sociedad, de aquellos que son meramente reactivos ante presiones del entorno o la pura filantropía. Aunque cualquier acción que aumente la responsabilidad social es encomiable, no es sostenible a menos que tenga un claro beneficio para la empresa y que esté relacionado con el core business empresarial.

3. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

El proporcionar herramientas de seguimiento y control a los directivos siempre es de utilidad, y más cuando el tiempo es un recurso escaso. En este trabajo el objetivo es dotar de una herramienta única, fácil de gestionar para el directivo y que pueda tener siempre a mano, con la que obtener feedback constante y hacer seguimiento continuo de los objetivos propuestos. Nuestro objetivo es que el modelo, basado en el Balanced Scorecard, englobe todos los inputs relevantes para el directivo, y que incluya tanto los objetivos empresariales como los propios objetivos personales y refleje cómo tener en cuenta el impacto negativo de su trabajo en la sociedad a través de la Responsabilidad Social Corporativa. Se ha considerado avanzar con la inclusión del Liderazgo en el modelo, como habilidad interpersonal clave para el directivo en su faceta de director de proyectos.

4. METODOLOGÍA. DISEÑO Y ADAPTACIÓN DEL MODELO

4.1 BSC PERSONAL

La tarea más difícil y crítica de un líder es su habilidad para conciliar la vida personal con el trabajo, su habilidad de conseguir un balance entre lo que demanda su carrera profesional, la familia y la faceta personal, durante toda una vida. (Muna et al. 2009)

Después de hacer una revisión de la literatura relacionada con el Balanced Scorecard y los modelos de Liderazgo Total, se propone un modelo adaptado de Balanced Scorecard con una componente personal integrada. El modelo está basado en una técnica mencionada por Kaplan y Norton (2007) cuyo propósito era capacitar y animar a cada individuo a establecer objetivos compatibles con los de la organización. Las cuatro perspectivas incluidas en el Balanced Scorecard no incluyen todas las posibilidades (Sherman, 2010) que podrían requerirse al implantar una estrategia. Las diferentes estrategias adoptadas por una organización dictarían lo que tiene que ser incluido en el BSC, y en esto radica su belleza. Puede ser adaptado y expandido para incluir métricas del interés de cualquier stakeholder, incluyendo aquellas derivadas de estrategias individuales.

CUATRO ÁMBITOS	Importancia (%)	Energía y Tiempo dedicado (%)	Grado de Satisfacción (1= nada satisfecho; 10= plenamente satisfecho)	Metas Estimar los beneficios esperados	Objetivos Métricas específicas para evaluar resultados
Trabajo/Carrera	%	%	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		3NI
Familia/Casa	%	%	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		3NI
Sociedad/Comunidad	%	%	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		3NI
Uno mismo (Self)	%	%	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		3NI

Figura 1: Definición de los cuatro ámbitos de Liderazgo Total

Un experimento de Liderazgo Total es un cambio planificado cuyo objetivo es conseguir algo mejor en un ámbito de la vida, lo cual, como resultado, proporcionará un beneficio no sólo en el ámbito para el cual fue diseñado, sino que también resultará beneficioso para el resto de ámbitos. Una vez se han seleccionado los experimentos más útiles, se establecen objetivos y métricas y se hace seguimiento, a través del BSC, de si se van logrando los objetivos y del progreso realizado para conseguirlos.

Se propone la creación de un Balanced Scorecard adaptado en el que, además de la estrategia global empresarial, sea posible tener en cuenta la estrategia personal del director de proyectos.

Desde la firme creencia de que los directivos mejoran su liderazgo empresarial y, consecuentemente, sus resultados empresariales a través de la mejora del liderazgo en el resto de ámbitos de su vida, el modelo propuesto es una herramienta útil para monitorizar la ejecución de la estrategia personal del directivo, en beneficio tanto de la organización como de sí mismo.

Según Covey (2003), en nuestras vidas personales tenemos una carencia aún mayor de liderazgo que en el entorno de la organización. Pretendemos gestionar con eficiencia, estableciendo y alcanzando metas, antes de haber clarificado nuestros valores. Se hace necesaria una estrategia individual para mejorar el liderazgo. Las personas mejoran su habilidad de liderazgo y su competencia de impacto e influencia al practicar estos tres principios que es importante considerar al realizar los experimentos: Ser auténtico, ser íntegro y ser innovador.

El Scorecard Personal contiene tres niveles de información. El primer nivel de información (1NI) incluye objetivos, metas e indicadores corporativos. La elección de indicadores es, en general, un proceso altamente subjetivo y a menudo influenciado por las prácticas más comunes del sector o por la forma de gestión de la empresa (Creamer, 2010).

Para completar el segundo nivel (2NI) cada individuo tiene que determinar cuál de sus propios objetivos sería compatible con los objetivos corporativos, así como qué iniciativas llevarían a cabo para conseguir sus objetivos. También se tendrían que establecer hasta cinco medidas de rendimiento para los objetivos que hayan definido y establecer metas para cada medida. Ambos niveles de información tendrían que ser definidos para las cuatro perspectivas del BSC, para las que podríamos considerar métricas que pudiesen medir los siguientes objetivos en cada perspectiva.

El tercer nivel de información (3NI) nace de la creencia de que las personas mejoran su rendimiento como líderes sólo cuando lo son en todos los ámbitos de su vida a la vez. Las personas tienen más éxito a través del liderazgo en una organización cuando también lideran sus propias vidas; esto es, cuando aumentan su capacidad de influir en todo lo que les atañe y que es importante en su vida, incluyendo el trabajo, la familia, la comunidad en su sentido más amplio, y por último ellos mismos.

El modelo propuesto incluye métricas personales en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que corresponden a cada ámbito según el método de Liderazgo Total: Trabajo, Familia, Comunidad y Uno mismo, definido en los experimentos anteriores. (Ver Figura 2: “El Balanced Scorecard Personal”).

Balanced Scorecard Personal			Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas	
Perspectivas	Financiera	Corporativos	1-2NI	1-2NI	1-2NI	1-2NI	
	Cliente		1-2NI	1-2NI...			
	Proceso Interno		1-2NI				
			1-2NI				
	Aprendizaje y Crecimiento	Personales	Trabajo/Carrera	3NI	3NI		
			Familia	3NI	3NI...		
			Comunidad	3NI			
			Individuo	3NI			

Figura 2: El Balanced Scorecard Personal

4.2 INCLUSIÓN DE LA RSC EN EL MODELO

Mediante la revisión bibliográfica se han recopilado las tendencias en materia de RSC y se ha analizado la manera más efectiva de implantarla de manera sostenible; asimismo se analiza la posibilidad de integración con un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

A la hora de establecer qué objetivos de RSC considerar, la empresa debería clasificar, como proponen Porter y Kramer (2006), los temas sociales de su entorno en tres categorías para cada una de sus líneas de negocio y

zonas geográficas en las que esté presente: temas sociales genéricos, impactos sociales de la cadena de valor y dimensiones sociales del contexto competitivo.

Hay que diferenciar entre RSC reactiva, que se limita a paliar las presiones de los distintos grupos de interés o cumplir la normativa legal, de la RSC estratégica, que considera aquellas acciones que son beneficiosas tanto para la sociedad como para la empresa, ya que si uno de los dos busca únicamente satisfacer los propios intereses a expensas del otro, logrará resultados a corto plazo en detrimento de resultados beneficiosos para ambos en el largo plazo. (Porter y Kramer 2006)

Se propone un modelo adaptado del BSC (Balanced Scorecard) presentado por Kaplan y Norton (1996) con RSC integrada para asegurar y apoyar el componente estratégico de las acciones sociales definidas.

Son varias las maneras de introducir la RSC estratégica en el BSC (López y Llena 2007), y que se detallan a continuación:

1. Introducir una quinta perspectiva de RSC, que quedaría englobada como perspectiva interna:
2. Establecer una línea estratégica de RSC que pase por las cuatro perspectivas convencionales;
3. Definir objetivos relacionados con la RSC en las líneas estratégicas ya definidas.
4. Crear un BSC propio de monitorización de la implantación de la estrategia de RSC

La opción de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales se contempla como la opción más acertada ya que se implementa la RSC estratégica donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de la estrategia empresarial plasmada en el BSC. A continuación, la figura 3 muestra la representación de esta opción.

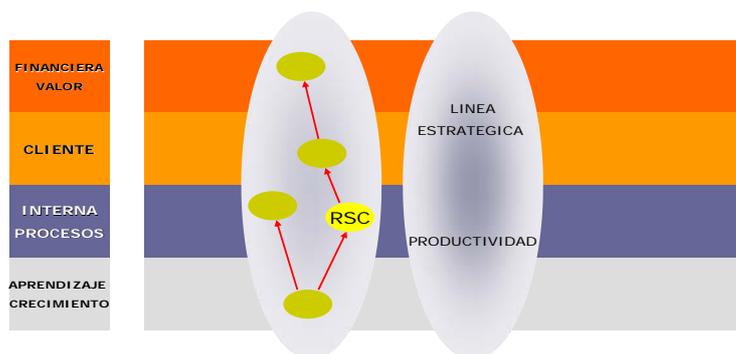


Figura 3: Incorporación objetivos estratégicos de RSC (López y Llena, 2007)

Una línea estratégica de RSC podría resultar aceptable, sin embargo las posibilidades de considerar la RSC como una perspectiva más además de las cuatro propuestas en el BSC, o la opción de elaborar un BSC propio de RSC no son las más adecuadas ya que de algún modo aíslan los resultados de RSC y no permiten recorrer las perspectivas a través de relaciones causa-efecto que llevan a conseguir los resultados empresariales deseados a los que apunta cada posible línea estratégica, de manera que nos alejaría de la idea de RSC estratégica.

5. CONCLUSIONES

Nuestro objetivo está centrado en la propuesta de un modelo teórico, elaborado a partir del BSC de Kaplan y Norton, en el que tener en cuenta otros inputs relevantes para el directivo además de los objetivos de la organización, como son sus propios objetivos personales y el impacto de su trabajo en la sociedad. Desde el punto de vista del directivo como director de proyectos, el presente trabajo se ha centrado en una de las habilidades clave para llevar a cabo con éxito tanto la estrategia empresarial como la personal: el liderazgo.

Con el presente trabajo se presenta un modelo adaptado, el BSC individual, en el cual se han incluido métricas de la organización empresarial y métricas personales para hacer seguimiento de los objetivos marcados para la mejora del liderazgo integral, a través de la aplicación del método de Friedman "Liderazgo Total". La adaptación se ha resuelto a través de la inclusión de una perspectiva interna individual conformada por objetivos relativos a las cuatro facetas de la vida: trabajo, familia, comunidad y personal (self).

Se ha contemplado la opción de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales como la opción más acertada ya que se implementa la RSC estratégica donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de la estrategia empresarial plasmada en el BSC.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Se requeriría una investigación más exhaustiva para poder concluir, utilizando datos cuantitativos, que considerando los cuatro ámbitos de la vida en el Balanced Scorecard Personal, los resultados empresariales mejoran considerablemente. Se propone utilizar una muestra de ejecutivos clave dentro de una organización para analizar los resultados de sus Scorecards Personales y evaluar si el grado de consecución de sus objetivos personales muestra una correlación significativa con los resultados corporativos.

En el presente trabajo nos hemos centrado únicamente en el liderazgo, y en un método de aplicación para mejorar el liderazgo desde un punto de vista global, pero cabría seguir investigando en la manera más eficaz de evaluar el grado de liderazgo de un director de proyecto que nos permita establecer de una manera lo más eficaz posible los indicadores de seguimiento. Asimismo se podrían iniciar nuevas líneas de investigación con cualquiera de las habilidades o competencias interpersonales específicas de la dirección de proyectos: en su evaluación, establecimiento de niveles, implantación de programas de mejora y mecanismos de seguimiento de los mismos.

REFERENCIAS:

- Centeno, R.; Serafín, M. (2006) "Modelo de Competencias para el Diseño de Programas de Formación de Gerentes de Proyectos". Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2006), Mayagüez, Puerto Rico.
- Cortina, A. (2008) Ponencia "Ética de las profesiones: un motor de transformación social". Induforum 2008. ETSII Madrid. <http://www.induforum.es/indu08/retrans.html>
- Covey, Stephen R. (2003) "Seven Habits of Highly Effective People," A Fireside Book, Simon and Schuster, NY.
- Creamer, G.; Freund, Y. (2010). "Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance". Decision Support Systems 2010, doi:10.1016/j.dss.2010.04.004
- Davies, S; Albright, T. (2004) "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance". Management Accounting Research 15 pp 135-153
- Friedman, S.D. (2008) "Be a Better Leader, Have a Richer Life". Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2007) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". Harvard Business Review. July-August 2007
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996) "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action". Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. (2009) "Lead and Manage using de Balanced Scorecard". Leadership Excellence Journal; Oct 2009; 26,10; p 7.
- López Viñepla, A. y Llena Macarulla, F (2007). "La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del Balanced Scorecard". Revista ANECA
- Muna, F.; Mansour, N. (2009) "Balancing work and personal life: the leader as acrobat." Journal of Management Development Vol. 28 No. 2, pp. 121-133

- Nørreklit, H. (2000) "The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions". Management Accounting Research, 11, pp. 65-68 doi:10.1006/mare.1999.0121
- Porter, M., and Kramer, M. (2006). "Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review, 84, 78-92.
- Project Management Institute, Inc.(2008) "Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)
- Sherman, W. (2010). "Measuring And Communicating The Value Created By An Organization". American Journal of Business Education, 3(5), 87-98.
- Wiersma, E. (2009). "For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study". Journal of Management Accounting Research 20 (4) pp.239-251.

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito.