



## La medición del desempeño ético empresarial para avanzar en el cuadro de mando integral

Abraham González\*

### Resumen

El mundo moderno exige a las empresas redefinir sus estrategias para participar con éxito en el mercado global. Los nuevos retos imponen satisfacer a los clientes, trabajadores, proveedores, entorno y comunidad en general, sobre la base del respeto; entendido éste como la exhibición de una conducta ética demostrable. Esta investigación documental nace con el objeto de incluir dentro de la gestión empresarial, en el contexto del cuadro de mando integral, la medición de un nuevo enfoque, denominado perspectiva ética, que aporta el toque de lo humano a la gestión de empresa y responde a esta necesidad del mercado; para poder cuantificar a través de indicadores de gestión, la ética empresarial; sin perder la esencia etimológica del término.

**Palabras clave:** Indicadores éticos, cuadro de mando integral, intangibilidad.

\* Doctorante en el Programa de Ciencias Gerenciales (URBE, 2006). Magíster en Gerencia de Empresas, Mención: Gerencia de Mercadeo (LUZ, 2005). Ingeniero Industrial (LUZ, 1999). Profesor de las Cátedras Gerencia de Operaciones, Ingeniería de Métodos, Plantas Industriales, Investigación de Operaciones, Estadística Avanzada y Calidad de Servicio en URBE, LUZ y URU en pre y postgrado. Coordinador de Abastecimiento y Suministro de Almacén Cota Amparo- ENELVEN.

## *Measurement of business ethical performance for staff advancement*

### **Abstract**

The modern world demands that companies redefine their own strategies for participating successfully in the global market. The new challenges impose satisfying clients, workers, suppliers, the environment and the community based on respect, understanding this as exhibiting demonstrable ethical behaviour. This documentary investigation originated with the purpose of including, within business management and in the context of integral staff, the measurement of a new approach called ethical perspective, which contributes a human touch to company management and responds to this market need: to be able to quantify business ethics using management indicators, without losing the etymological essence of the word.

**Key words:** Ethical indicators, integral staff, intangibility.

### **Introducción**

Crecer, competir, innovar, obtener beneficios y satisfacer las necesidades de los clientes, forman parte de la esencia de la actividad empresarial. ¿Pero sólo son éstos los únicos propósitos de las empresas?; además, ¿pueden éstas intentar alcanzar sus objetivos de cualquier forma, sin tener en cuenta los efectos de su actuación?

Adicionalmente, a estos cuestionamientos, cada vez resulta más difícil encontrar un único valor para medir el éxito empresarial; también es cierto, la existencia de un consenso creciente respecto a que las empresas asuman compromisos éticos con todos sus grupos de interés, para mejorar sistemáticamente sus resultados a largo plazo.

La sociedad actual, basada en la tecnología de la información, exige a las organizaciones empresariales, buscar la forma de combinar inteligencia y sensibilidad, ciencia y conciencia, desarrollo y respeto, en todos sus procesos. Lo que sugiere una nueva gestión operativa-productiva, amparada a su vez, sobre la base de un sistema ético, centrado en el respeto por los derechos fundamentales, y personificado en cada área de gestión.

Este enfoque se fundamenta en el hecho de contar con una nueva visión de empresa, es decir, dar un paso hacia delante en la dirección organizacional, para comenzar a exigir la presencia de procesos productivos y organizacionales que recorran, no sólo el camino de la optimización de los recursos y el logro de excelentes resultados en productos y servicios bien elaborados, sino también, centrados en la honestidad del proceso de producción, operación y administración, y en una actuación con criterios de sostenibilidad y respeto al entorno, si se entiende éste último como el colectivo de clientes, trabajadores, y comunidad en general.

Una empresa ética, es un nuevo modelo, enmarcado en el contexto de una sociedad y cultura globalizada. Esta visión debe mostrar transparencia en su operar, siendo capaz de hacer llegar este comportamiento a todas las partes interesadas. A su vez, debe ofrecer información relevante, legítima en referencia a los objetivos, actuaciones, omisiones y resultados alcanzados, así como los riesgos latentes. Una manera sencilla pero efectiva de poder ofrecer toda esta información, es a través de indicadores, pero esto último sugiere el cuestionamiento de ¿cómo se puede medir la ética en las empresas a través de indicadores?

En este orden de ideas, Kaplan y Norton (2005) plantean que las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por tanto, deben tener una exacta comprensión de sus objetivos y los métodos que utilicen para alcanzarlos, cuentan con un sistema de gestión y medición estratégica, basado en indicadores financieros y no financieros, que señalan cómo se está comportando la organización.

Los mismos autores determinan la utilidad de los indicadores no financieros para medir las actividades creadoras de activos intangibles, y reforzar la idea según la cual “la habilidad de una empresa para movilizar o explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos” (Kaplan y Norton, 2005, p. 15). Los intangibles retienen la lealtad de los clientes y motivan a los empleados para la mejora continua de las labores ejecutadas; por tanto, es necesaria su medición.

Desde este punto de vista, surge la necesidad de que las organizaciones aprendan a determinar la forma más adecuada para efectuar la medición, a objeto de conocer si realmente generan los resultados esperados o no.

Guédez (2006) plantea la revolución creada en el mundo gerencial basada en la propuesta de Michael Porter, referida a la cadena de valor empresarial, cuyo planteamiento esencial resume la creación de ventajas competitivas, buscadas en las cadenas de actividades que realiza cada empresa, para otorgar valor a los clientes. Pero, este enfoque, llevado más allá, prepotencia en términos del mismo autor, una simultánea y subyacente cadena de valor de los intangibles organizacionales, asociado este último término, con la conducta ética y la práctica de la responsabilidad social, que deben asumir las empresas en la actualidad, si desean realmente ser competitivas.

A partir de estos planteamientos, se infiere que las organizaciones actuales requieren redefinir sus actividades para categorizarlas, no sólo como lo hizo Porter (1998), en de valor o no, sino a fin de complementar con la visión de producir un bien tangible y/o intangible, el cual, sea posible ubicar en éste último término, según lo expresado por Lev (2003), el elemento ético; se puede entonces distinguir las actividades empresariales también en éticas y no éticas. Éste elemento, de conformidad con la nueva realidad postmoderna, expresado por Lyon (2005), está provocando cambios sociales y culturales importantes, referidos a la producción, consumo y distribución de bienes simbólicos.

Adicionalmente a esta nueva clasificación o subdivisión de las actividades que integran los procesos de las empresas, existe un elemento latente, requerido a objeto de garantizar si se está o no alcanzando realmente las ventajas diferenciadoras, y la fidelidad de los clientes; esto es la medición. Por tanto, es fundamental definir indicadores intangibles para medir la ética en los procesos empresariales, y evaluar de esa manera el comportamiento de estos sobre la base de sus resultados éticos.

Es importante tener claro al intentar definir cómo evaluar los sistemas éticos empresariales, la posibilidad de perderse en un laberinto de detalles y terminologías que no llevan a ningún lado o arrojan poca luz sobre el tema y polarizan a los investigadores a definir posiciones en campos opuestos. Es por ello, que una forma útil de analizar este tema, es preguntarse inicialmente ¿Qué hace que una acción sea buena o mala en un sistema ético empresarial?

La respuesta a la interrogante anterior, debe estar enlazada con el propósito de la creación de empresas: generar rentabilidad y procesos de valor; saber si lo que se hace genera o no buenos re-

sultados, si requiere de un patrón inicial de comparación, un sistema claro y definido de medición, digno de mostrarse a la colectividad. A lo largo de este artículo se presentan unas primeras aproximaciones, a un sistema de medición ético, a través de indicadores de intangibles, soportado en las teorías del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, la cadena de valor de Porter y los aportes de Guédez.

## **1. La ética empresarial**

Antes de poder comenzar a desarrollar los conceptos propuestos en este artículo, es necesario definir y comprender qué se entiende por ética en el desarrollo del mismo. Etimológicamente, la palabra ética significaba, primitivamente, estancia, lugar donde se habita. Posteriormente, Aristóteles afinó este sentido y, a partir de él, significó manera de ser, carácter. Así, la ética aristotélica queda comprendida como una especie de segunda casa o naturaleza; una segunda naturaleza adquirida, no heredada como lo es la naturaleza biológica. De esta concepción, se desprende que una persona y por ende una empresa puede moldear, forjar o construir su modo de ser o *êthos*.

La pregunta en cuestión a este planteamiento aristotélico es ¿cómo se adquiere o moldea este *êthos*, o esta manera de ser? Según la visión de éste filósofo griego, el hombre lo construye mediante la creación de hábitos, que se alcanzan por repetición de actos. El carácter de una persona, estaría configurado por un conjunto de hábitos; y, como si fuera un círculo o una rueda, éste *êthos*, integrado por hábitos, los llevaría a realizar unos determinados actos, que provienen de la manera de ser adquirida.

Por su parte, Fernández et al. (2001, p. 50) definen ética como “la ciencia que estudia los actos humanos desde el punto de vista de su bondad o maldad”. Si se entiende como una ciencia pura y no admite una comprobación empírica real e inmediata, pero su ignorancia tiene graves consecuencias en las personas y en las instituciones.

Inclusive los autores afirman cómo el objeto de la ética, o lo que se propone estudiar, son los actos humanos, realizados por una persona libre y consciente. Consideran además a la ética diferente de la moral, esta última ofrece pautas para la vida cotidiana, mientras la primera es un estudio o reflexión sobre qué origina y justifica estas pautas. Si bien son distinguibles y comple-

mentarias. Del mismo modo que teoría y práctica interaccionan, los principios éticos regulan el comportamiento moral, pero este comportamiento incide alterando los mismos principios.

Los mismos autores señalan, que hoy en día, la ética está mereciendo cada vez más especial atención, pues no es una ciencia más, es la fundamental, porque con el libre actuar de los hombres, al respetar o no ciertas normas, se hace o se deshace, se construye o se destruye.

En el contexto empresarial la ética no es, en sí misma, algo diferente de la ética en general. Se trata simplemente de un calificativo dado, a fin de ofrecer a quienes trabajan en el mundo de los intercambios económicos, los hábitos operativos adecuados para facilitarles alcanzar la felicidad, la cual es la meta última de cualquier persona. En este concepto se centra la ética aristotélica. Aristóteles señala que el bien es el fin último de las cosas y, por tanto, de las acciones humanas. El bien supremo es la felicidad. Marías (1975).

Por tanto, las organizaciones están llamadas a alcanzar su felicidad, es decir, liquidez, posesión de riquezas y sobre todo clientes satisfechos; pero para hacer que esto sea posible, deben contar no sólo con un eficiente proceso productivo, operativo y administrativo, sino también, deben afianzar sus acciones, decisiones y direcciones, sobre bases éticas, que les permitan diferenciar lo bueno de lo malo, lo correcto de lo incorrecto; manteniendo la perspectiva de su razón de ser.

## **2. Cuadro de mando integral**

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos de las empresas un amplio marco para traducir la visión y la estrategia de sus negocios, expresado en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Si las empresas desean sobrevivir y prosperar frente a la competencia, deben utilizar sistemas de medición y gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

En base a lo anterior infieren que: “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan y Norton, 2002, p. 34). Por tal motivo, el cuadro de mando integral plantea cuatro (4) perspectivas básicas de medición: la financiera, de procesos internos, del cliente y la de formación y crecimiento.

Los mismos autores refuerzan el hecho de ver a la perspectiva financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero las otras tres (3), realzan un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan todas las áreas de competencia de la empresa, realzan su importancia y las hacen fluir a largo plazo al análisis y rendimiento financiero.

El cuadro de mando integral, expande el conjunto de objetivos más allá de los indicadores financieros, y permite a los gerentes visualizar, medir la forma en que sus unidades de negocio o actividades crean valor para sus clientes presentes e inclusive futuros, y la forma en que deben potenciar sus capacidades internas.

Según Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando integral, captura las actividades críticas de creación de valor, y revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de la empresa frente a los clientes; con una visión de largo plazo, en la cual cada perspectiva impacta a un elemento específico del negocio.

### **3. Medición de los intangibles**

La posibilidad para cualquier empresa de construir y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, según Hall (1992) parece haber quedado relegada a un conjunto de recursos y capacidades esenciales que, con la consideración mayoritaria de intangibles, van a incidir de forma decisiva en el logro competitivo empresarial.

La medición de intangibles precisa en mayor medida la información no obtenida por mera acumulación, por lo que es necesario el establecimiento de criterios conceptuales (componentes, elementos y variables) que permitan establecer relaciones entre observaciones, datos y evidencias.

En este sentido, Morgenstern (1970) señala que “el valor de una observación depende no sólo de su propio nivel de exactitud inmediatamente reconocible, sino también de la forma particular en que la observación haya sido combinada con otras”.

Pero en esencia ¿qué es un intangible?: En conformidad con Lev (2003, p. 19) citando al diccionario internacional Merriam Webster define intangible como: “que no puede ser definido o determinado con certeza y precisión”. Posteriormente refuerza el mismo autor, la definición al referir sobre intangible en el contex-

to empresarial, como un derecho sobre beneficios futuros, que no poseen sustancia física o naturaleza financiera.

De igual forma, señala el autor, que el equilibrio fundamental entre costo-beneficio en las organizaciones lo definen sus intangibles, por tanto el conocimiento profundo de sus implicaciones en la gestión empresarial, es fundamental para definir las políticas públicas, enmarcando dentro de ellas el trato a los clientes.

### **3.1. Cadena de valor de los intangibles**

Tomar como punto de inicio la definición de los intangibles y debido a su importancia para las organizaciones actuales, Guédez (2006) plantea que hace ya varios años Porter revoluciona al mundo con su propuesta de la cadena de valor empresarial, según la cual las empresas deben identificar entre sus actividades aquellas de real valor agregado para los clientes. Señala el mismo autor sobre esta idea, su prolongación en el tiempo; debido a la importancia frente a la gestión empresarial, pero de igual forma ratifica la necesidad de reforzarla con una simultánea y subyacente cadena de valor de los intangibles.

Guédez (2006) continúa indicando que los testimonios empresariales y las pruebas empíricas son tan numerosos, que no pueden omitirse, lo importante para la sociedad actual es una condición ética en las empresas, por la cual él ha sugerido un planteamiento provisional relacionado con la cadena de valor de los intangibles, denominado círculo de los valores intangibles.

### **3.2. Círculo de los valores intangibles**

Según el autor la presentación visual y provisional de la cadena de valor de los intangibles, debe ser en forma circular, diferenciándola de la de Porter que era lineal. Esta visión de circunferencia encierra la idea de no existir un principio ni un fin, es decir, se desconoce dónde comienza y termina la secuencia del circuito; pero hace énfasis en que la reputación y el posicionamiento son los productos intangibles de todo el proceso, sin perder el enfoque, de ser ambos los factores de negocio más adecuados para incrementar los resultados tangibles de las empresas.

La propuesta del círculo de los valores intangibles o la cadena de valor de los intangibles propuesta por Guédez (2006), se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**  
**Círculo de los Valores Intangibles**



Fuente: Guédez (2006, p. 75).

Cada uno de los elementos integrantes del círculo de los valores intangibles, encierra una definición en sí mismo y a su vez una trascendencia para el éxito de la organización. Al hablar de este círculo Guédez (2006) señala que ni los componentes, ni los resultados permanecen en una condición estática, sin verse entre ellos, tocarse o más aún medirse, sino por el contrario, traducen y corporizan los resultados tangibles de las empresas, pero abordados desde los intangibles. Asimismo, detalla cada uno de los componentes de la forma siguiente:

- La información es el conjunto de datos, fechas y aspectos relacionados con un negocio en particular.
- Conocimiento es el resultado de estructurar, sintetizar y sintonizar la información en función de las demandas del entorno.
- Sabiduría es conocimiento proyectado hacia la creatividad y la innovación de las demandas potenciales, es conocimiento generativo que crece a partir de su propio impulso.
- La intuición plantea estimular y potenciar la capacidad de decidir sin disponer del cien por ciento de la información, es olfato para captar lo que no se ve con los ojos fisiológicos.
- La inteligencia emocional es la capacidad para convocar, identificar y aprovechar las emociones en favor del proyecto que se asume.
- La ética es la suprema expresión de la inteligencia, su tarea no es producir héroes o santos, sino seres humanos que rea-

licen su vocación de seres humanos en la comunidad de los seres humanos.

- La transparencia es la capacidad para decir la verdad en todas las circunstancias y en el marco de todos los roles, es descartar el uso de máscaras y el rechazo de subterfugios que alteren o adulteren aquello que se cree o se quiere.
- La responsabilidad social es la combinación del interés y el deseo de la organización por atender y potenciar a la sociedad de la cual se forma parte.
- Identidad es el conjunto de rasgos definidores de una organización, es decir, las características que definen el perfil que hace que una organización adquiera su presencia distintiva y singular.
- Imagen, por su parte, alude a la manera como me perciben desde afuera; es lo que nuestro y lo que los otros ven, a pesar de que yo no esté consciente.
- La reputación, vale la pena destacar que si bien es cierto que lo fundamental es ser honesto, no es menos cierto que lo que verdaderamente rinde beneficios es la reputación de ser honesto.
- El posicionamiento es la presencia extendida que resulta de la aceptación y preferencia producida, luego de que la organización ha sido comparada con las otras que se mueven en aspectos semejantes.

### **3.3. Indicadores Intangibles**

Desde un punto de vista general, los indicadores de medición intangibles son definidos según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas "AECA" (1998), como instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida. A su vez, éstos pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa, pero en este caso deben ser susceptibles de cuantificación.

A este respecto, es interesante destacar que en la medición de algunos intangibles, se han definido indicadores basados en medidas objetivo-cuantitativas, o en medidas subjetivo-cuantitativas, además de aquellos de medidas cualitativas; así lo destacan Martínez y Pérez (2002).

Adicionalmente, señalan los mismos autores que los indicadores basados en medidas objetivo-cuantitativas son numéricos y toman como referencia información objetiva como la referida a los procesos organizativos. Por su parte, aquellos basados en medidas subjetivo-cuantitativas proceden de valoraciones subjetivas (buenas, malas, entre otras) a las que se asigna una equivalencia numérica. Finalmente, están los basados en medidas cualitativas que tienen en cuenta las opiniones o evaluaciones de expertos sin llegar a expresarlas de forma cuantitativa.

No obstante, parece razonable pensar que si el cuadro de indicadores debe integrarse en el sistema de gestión de la empresa, cualquier medición cuantitativa debe expresarse de forma numérica. En cualquier caso, es importante destacar que los indicadores no son un objetivo en sí mismo, sino son descripciones que requieren ser interpretadas y valoradas conforme a estándares.

Por otra parte, la utilización de indicadores intangibles ha suscitado simultáneamente un notable interés y ciertas dosis de escepticismo. Según Barsky y Marchant (2000), este interés se explica por la ocasión de los mismos de valorar aquello difícil de medir para las empresas: lo inmaterial, lo que no tiene sustancia física, tal como lo señala Lev (2001). Al mismo tiempo, la desconfianza que en algunos sectores ha despertado el uso de indicadores se deriva de la inexistencia de un sistema de evaluación de los intangibles y se utiliza un denominador común generalmente aceptado.

Ahora bien, de acuerdo con Bueno (1974), un sistema de indicadores satisface plenamente las funciones de información y gestión cuando se concibe como un conjunto de flujos de información, circulando por unas redes y procesos específicos, con miras a la obtención de unos resultados aptos para la toma de decisiones y a todos sus niveles. Es por ello, que deben estar relacionados con la estrategia empresarial.

La vinculación de la estrategia de la empresa con el sistema de indicadores es uno de los aspectos más difíciles en el proceso de elaboración de los mismos. En este sentido, es necesario destacar que “en la medida en que las empresas (...) tengan clara su estrategia, los sistemas de indicadores serán más fáciles de diseñar e implantar” (AECA, 1998).

### **3.4. Sistema de Indicadores Intangibles**

Para reforzar su teoría sobre la cadena de valor de los intangibles, Guédez (2006), plantea la necesidad e importancia de no

sólo enunciarlos sino también medirlos, por ello, incorpora en su postura, los trabajos efectuados por Kaplan y Norton sobre el cuadro de mando integral, o sistema integrado de indicadores, con el cual se persigue establecer una correspondencia entre los indicadores internos y los externos más relevantes del desempeño organizacional.

En el enfoque planteado por Kaplan y Norton, no existe, tal como lo indica el autor, una presencia explícita de los indicadores intangibles en su sentido general, ni de los aspectos éticos que contempla. Por tal motivo, el autor propone redimensionar el cuadro de mando integral, a fin de recoger en él los aspectos faltantes para poder medir los intangibles empresariales. Para ello, propone incorporar las perspectivas ética y responsabilidad social; con la idea de mejorar la reputación y posicionamiento de las empresas, todo ello sólo es posible según Guédez (2006), como resultado de estas dos (2) últimas perspectivas.

La visión del mismo autor propone crear un nuevo cuadro de mando integral de la forma como lo ilustra la Figura 2.

**Figura 2**  
**Sistema Balanceado de Indicadores Redimensionado**



Fuente: Guédez (2006, p. 179).

#### **4. Aproximación al sistema de indicadores éticos**

Los indicadores éticos pueden convertirse en un instrumento clave para explicar los procesos de obtención de ventajas competitivas y lograr la inclusión de los activos intangibles en la estrategia general de las empresas. La valoración de este tipo de ele-

mentos de medición es una actividad que no ha sido abordada sustancialmente aún por las organizaciones.

Sin embargo, existen unos primeros adelantos en el mundo empresarial, pero el diseño de estos incipientes factores se ha realizado sin una base teórica fundamentada en criterios de medición y reconocimiento generalmente aceptados. Como consecuencia de ello, se hace necesario identificar las mejores prácticas en la gestión de intangibles y fomentar su generalización con la finalidad de proporcionar una imagen fiel del verdadero valor de las empresas en cuanto a su comportamiento ético.

Según Serna (2006) cada organización de acuerdo con sus características particulares, debe definir las perspectivas o dimensiones de su modelo de medición de gestión, ya que, no existe un modelo único con perspectivas predefinidas.

En esta individualización se centra el éxito de cada empresa, dado que cada una de ellas, define su modelo de medición, sobre las bases de su visión organizacional e incluye sólo aquello considerado como relevante para su gestión, participación en el mercado y relación con el entorno.

Un sistema de indicadores, debe tener la información requerida por la empresa, necesaria además para garantizar su desarrollo, sostenibilidad y permanencia en el tiempo, para recordar “que cuando una organización define cómo debe ser medida, así se comporta” (Serna, 2006, p. 286).

Esta investigación propone un modelo genérico, para la medición ética de las organizaciones, el cual debe ser adaptado por cada empresa, sobre la base de su realidad y visión de negocio.

Para poder construir este modelo genérico, se requiere primero, revisar cada una de las cuatro perspectivas bases propuestas por Kaplan y Norton en su modelo del cuadro de mando integral; buscando así comprender lo abordado en cada una de ellas, de igual forma identificar los indicadores base que aportan información para la toma de decisión gerencial (Tabla 1). A esta información, se debe incorporar la perspectiva ética y la primera aproximación a sus indicadores, para comprender de este modo el alcance de ésta en las organizaciones, enmarcado sobre la base de los postulados teóricos de Guédez.

**Tabla 1**  
**Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

<b>Perspectiva</b>	<b>Comprende</b>	<b>Indicadores Genéricos</b>
Financiera	“Conjunto de Indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez, y especialmente del valor agregado que le generan” (Serna, 2006, p. 288).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad sobre ventas.</li> <li>• Rotación de activos.</li> <li>• Multiplicación del patrimonio.</li> <li>• Margen de utilidad.</li> <li>• Inversión.</li> <li>• EVA. Entre otros, Serna (2006).</li> </ul>
Procesos Internos	“Conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente” (Serna, 2006, p. 288).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de aprovisionamiento.</li> <li>• Niveles de inventario.</li> <li>• Índice de producción.</li> <li>• Costo de mano de obra.</li> <li>• Índice de reclamos.</li> <li>• Satisfacción y productividad del talento humano. Entre otros, Serna (2006).</li> </ul>
Clientes	“Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes” (Serna, 2006, p. 288).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación total en el mercado.</li> <li>• Niveles de penetración de marcas.</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Índice de lealtad de los clientes. Entre otros, Serna (2006).</li> </ul>
Formación y Crecimiento	“Conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de las organizaciones, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización” (Serna, 2006, p. 289).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los trabajadores.</li> <li>• Índices de creatividad.</li> <li>• Índices de innovación.</li> <li>• Inversión en programas de investigación y desarrollo.</li> <li>• Índice de desempeño de la empresa. Entre otros, Serna (2006).</li> </ul>

Fuente: Serna (2006). Adaptación González, A. (2008).

Una vez establecidas las medidas de las cuatro perspectivas básicas del cuadro de mando integral, pueden definirse e integrarse a éstas la perspectiva ética, la cual se define bajo un enfoque operacional como:

La perspectiva ética:

Integra el conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus clientes, proveedores, empleados, entorno y comunidad en general, para afianzar y mejorar día a día su posicionamiento en el mercado donde participa, en términos de transparencia, conocimiento del entorno, reputación, posicionamiento, identidad, información e imagen. González (2008).

Esta nueva perspectiva, se incorpora, a las otras cuatro básicas, que pertenecen al modelo original del Balanced Score Card propuesto por Kaplan y Norton que conforman el cuadro de mando integral, a través de una serie de indicadores, que se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Perspectiva Ética en el Cuadro de Mando Integral**

<b>Perspectiva</b>	<b>Comprende</b>	<b>Indicadores Genéricos</b>
<b>Ética</b>	“Integra el conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus clientes, proveedores, empleados, entorno y comunidad en general, para afianzar y mejorar día a día su posicionamiento en el mercado donde participa, en términos de transparencia, conocimiento del entorno, reputación, posicionamiento, identidad, información e imagen”. González (2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad de gestión.</li> <li>• Necesidades del entorno.</li> <li>• Credibilidad del entorno en la empresa.</li> <li>• Preferencia de la empresa por parte del entorno.</li> <li>• Características distintivas de la empresa (valores).</li> <li>• Aspectos públicos del negocio.</li> <li>• Percepción del entorno sobre la empresa. González (2008)</li> </ul>

Fuente: Kaplan y Norton (2005). Adaptación González, A. (2008).

Cada uno de estos puede integrarse con los propuestos en las otras cuatro perspectivas. Adicionalmente ellos requieren adaptarse a cada empresa en conformidad con su visión de negocio y estrategia.

Ahora bien, según Porter y Kramer (2006) medir y hacer público el desempeño social, abordado desde la perspectiva de la ética empresarial, es una forma potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa, al igual que en la visión del entorno frente a la organización, siempre y cuando los índices medidos se hagan en forma consistente, y reflejen apropiadamente el impacto ético corporativo.

Desafortunadamente, ninguna de estas condiciones se cumple en la actual profusión de la ética empresarial, debido a que en su mayoría las organizaciones no han definido un sistema de indicadores éticos para medir su gestión y monitorear el desempeño empresarial en esta dirección.

Porter y Kramer (2006) refuerzan esta idea, y exponen que normalmente los indicadores seleccionados por las organizaciones reflejan el impacto social y la ética empresarial, basados en datos no confiables, pues la mayoría de los índices dependen de encuestas, cuyas tasas de respuesta son estadísticamente insignificantes. El resultado es una mezcla de rankings en gran medida carentes de significado, los cuales permiten a las empresas de jactarse en cumplir algún indicador de responsabilidad social y ético, cuando la mayoría no lo hacen. Por tal motivo, es de importancia para las organizaciones, contar con una estructura de desempeño y control real de su gestión ética.

Se propone la incorporación de esta quinta perspectiva al modelo original del cuadro de mando integral, con la finalidad de que las organizaciones midan formalmente su desempeño ético, lo controlen y muestren a su entorno. Además de permitir cerrar brechas entre lo percibido con lo realmente efectuado, en cuanto al comportamiento ético que esperan clientes, proveedores y colectividad en general; con respecto a la empresa.

La inclusión de esta nueva perspectiva, permite rediseñar el cuadro de mando integral, tal como se muestra en la Figura 3.

La responsabilidad de medición de esta nueva perspectiva es de toda la organización, y el sistema de información de la empresa debe abordar las cinco por igual, para que realmente sea una herramienta de control de gestión efectiva. La perspectiva ética, aporta el toque humano a la gestión empresarial y aunque su propósito sea poder cuantificar y cualificar con números la gestión, no pierde la sensibilidad, nobleza y esencia etimológica del término ética.

**Figura 3**  
**Nueva Perspectiva del Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Adaptación González, 2008

## Conclusiones

Una vez desarrolladas las bases teóricas que soportaron la investigación y planteado el resultado de la misma, se propone la inclusión de una nueva perspectiva denominada: Perspectiva ética, dentro del cuadro de mando integral, desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton, se plantean a continuación, las conclusiones obtenidas:

Los sistemas tradicionales de medición del desempeño tienen varios riesgos potenciales: son demasiados complejos, involucran muchos niveles de detalle que hacen difícil resumir rápidamente todo el panorama empresarial. Además, son de alcance estrecho, pues sólo abordan indicadores financieros, y normalmente no todos los índices están alineados con los objetivos de la empresa. Al utilizar el Balanced Score Card, la visión es más amplia e integradora, y se puede relacionar el accionar de toda la empresa en un sólo enfoque, para auxiliar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Las organizaciones sólo pueden controlar y mejorar su gestión empresarial, si son capaces de medir su accionar en el tiempo. Trillada está la frase: lo que no se mide, no se controla; pero, no deja de tener validez y sobre todo aplicabilidad en el mundo moderno empresarial. La posibilidad de medir asertivamente la gestión y tomar acciones oportunas sobre la base de los resultados, es la mejor opción gerencial para mantener la rentabilidad y perdurabilidad del negocio.

No basta contar con buenos indicadores de gestión, las organizaciones requieren integrarlos en su totalidad con la visión del negocio y las estrategias de acción. Además, cada organización en conformidad con sus características propias, debe definir las perspectivas a medir y los indicadores que requiere.

Las organizaciones para tener éxito en su acción, necesitan sistemas integrados y confiables de información, que permitan a los gerentes la toma de decisiones oportunas, sobre la base de información actualizada y en línea, debido a la rapidez con la que cambia el mercado global.

Incorporar la perspectiva ética al modelo del cuadro de mando integral, requiere de la fuerte convicción gerencial, en el impacto positivo que ello trae para los clientes y mercado en general. Esta perspectiva no está relacionada a ninguna filantropía empresarial. Es un enfoque más complejo que esto, significa mostrar al entorno, la transparencia de una gestión y la fuerte convicción gerencial y empresarial de presentarse y ser honestos con sus clientes, proveedores, competidores y comunidad.

Pensar que las cosas se están haciendo bien no es suficiente, es necesario contar con información y patrones de medición adecuados para demostrar la veracidad de esto. Los indicadores éticos están dirigidos a generar esta información, en aras de poder tomar decisiones en pro de mantener o mejorar el accionar de la organización hacia lo correcto, bueno, honesto y rentable.

Para un logro favorable de resultados, deben desarrollarse las fórmulas que permitan medir y cuantificar cada indicador propuesto en la perspectiva ética, sujeto desde luego, a la naturaleza de cada negocio y sus objetivos. Adicionalmente deben definirse claramente las fuentes de extracción de datos para alimentar estos índices éticos, a fin de garantizar la confiabilidad, credibilidad y exactitud de los mismos.

Con este artículo, se presenta un marco conceptual que las empresas pueden utilizar para la identificación de su comportamiento ético y su accionar positivo o negativo ante sus clientes, proveedores, trabajadores y colectividad en general. Determinar así acciones a abordar, desde una perspectiva estratégica, centrada en indicadores éticos, puede convertirse en una fuente de enorme progreso empresarial, a medida que las organizaciones apliquen sus vastos recursos, experticia y conocimiento, actividades generadoras de bienestar, responsabilidad, así como respeto.

## **Referencias bibliográficas**

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS "AECA" (1998). **Indicadores para la gestión empresarial**. Documento Nº 17. Comisión de Contabilidad de Gestión, Madrid.
- BARSKY, N. y MARCHANT, G. (2000). **The most valuable resource. Measuring and managing intellectual capital**. Strategic Finance. February. Vol. 81. Issue 8. Págs. 59-62.
- BUENO, E. (1974). **El sistema de información en la empresa**. Madrid: Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- FERNÁNDEZ, J.; AGUILAR, J.; FERNÁNDEZ, J.; FRONTRODONA, J. y GÓMEZ, P. (2001). **La Ética en los Negocios**. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
- GUÉDEZ, V. (2006). **Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial**. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- HALL, R. (1992). **The strategic analysis of intangible resources**. Strategic Management Journal, Vol. 13.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2002). **Cuadro de Mando Integral**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2005). **Alignment**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- LEV, B. (2001). **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**. Washington, D.C: Brookings Institution Press.
- LEV, B. (2003). **Intangibles: Medición, Gestión e Información**. España: Ediciones Deusto.
- LYON, D. (2005). **Postmodernidad**. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.
- MARÍAS, J. (1975). **Historia de la Filosofía**. Revista de Occidente S.A., Madrid España.
- MARTINEZ, A. y PEREZ, M. (2002). **El control de la eficiencia en las actividades de I+D de la empresa Industrial Española**. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. No. 13. Septiembre - Diciembre. Págs. 499-518.
- MORGENSTERN, O. (1970). **Sobre la exactitud de las observaciones económicas**. Madrid, España: Tecnos.
- PORTER, M. (1998). **Estrategias Competitivas, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales**. D.F., México: CECSA.
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2006). **Estrategia y Sociedad**. Harvard Business Review.
- SERNA, H. (2006). **Gerencia Estratégica**. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial.