

M.^a CRISTINA CAMALEÑO SIMÓN

*Licenciada en Ciencias Empresariales
Profesora de la Escuela de Estudios Empresariales. Universidad
de Valladolid*

Extracto:

EL concepto de «Cuadro de Mando» como instrumento de información y control de la gestión empresarial existe desde hace décadas, pero, no es menos cierto que los cuadros de mando tradicionales adolecen de integración, ya que los indicadores allí contenidos no se encuentran, normalmente, vinculados entre sí. En este sentido, la autora defiende en este breve artículo, cómo un modelo de Cuadro de Mando Integrado se convierte en herramienta de trabajo indispensable para el momento de debatir, aclarar y documentar la estrategia de la empresa.

Sumario:

- I. Preámbulo.
 - II. Efecto multiplicador del Cuadro de Mando Integral.
 - III. Formulación del Cuadro de Mando Integral por la Dirección.
 1. Sistema de gestión para la implantación de la estrategia.
 2. Vínculos de la formulación y revisión de la estrategia y el diseño y seguimiento del Cuadro de Mando Integral.
 - IV. Cuadro de Mando Integral. Parte integral del sistema de información para ejecutivos.
 - V. Calidad-Cuadro de Mando Integral. Sinergias de la multiperspectiva.
 1. Perspectiva de los empleados. Formación y crecimiento.
 - 1.1. Cuadro de Mando Integral. Instrumento de formación estratégica.
 2. Perspectiva de los procesos.
 3. Método de Dirección Estratégica desde la perspectiva del cliente.
 4. Perspectiva económico-financiera.
 - VI. Indicadores del Cuadro de Mando Integral.
 - VII. Casos concretos de Cuadro de Mando Integral.
- Bibliografía.

I. PREÁMBULO

Teniendo presente que la extracción, integración y aplicación del conocimiento está deviniendo en la actividad empresarial mundial, el éxito se evidenciará en la integración de los sistemas de información y en la gestión total de aquéllos, en aras de poseer lo antes posible e interrelacionadamente la información, merced a relaciones causa-efecto, para sacar ventaja de ello.

Ante esta tesitura, y en virtud que la excelencia presupone: utilizar medidas de actuación para propiciar una conducta que genere mejoras continuadas; comunicar con claridad a los miembros de la organización las estrategias empresariales y comerciales; insistir en que el cliente de nuestro mercado es el punto de partida para el desarrollo de las medidas; trazar un mapa del flujo de trabajo en los sistemas operativos clave de la empresa, centrándose en las redes proveedor-cliente que consiguen que se desempeñe el trabajo; pasar a un sistema empresarial horizontal y con más capacidad de respuesta; escuchar a los clientes y esforzarse, constantemente, en satisfacer sus expectativas de calidad y entrega; medir los tiempos del ciclo y la proporción de desperdicio que puedan controlarse; y utilizar medidas para acelerar el aprendizaje en la organización ...; se puede aducir que para la consecución de los objetivos citados se pondrán en marcha:

1. Sistemas múltiples de procesamiento de la información, para integrarse la entidad en un todo coordinado que asegure el flujo de la información en todas las direcciones.
2. Unidades autónomas, descentralización y responsabilización de las decisiones.
3. Estructuras flexibles, dando cabida a los equipos interdepartamentales.
4. Prácticas de alta participación, en tanto que los recursos humanos constituyen una fuerza de trabajo comprometida, capacitada y flexible, que se identifica con el éxito de la empresa. Conviene hacerles partícipes en decisiones que les afecten; buscar con ellos conjuntamente mejoras; contemplar la autodirección del trabajo, como variedad de tareas, autonomía y retroinformación de resultados y tener presente la participación en beneficios, salarios basados en capacidad y desempeño, metas colectivas fijadas conjuntamente, tendentes a la evaluación de resultados conjunta, mejora de calidad, etc.

De forma coherente con lo anterior, el conocimiento de cómo una organización actúa como un todo es cada vez más importante, sobre todo a medida que aumenta la complejidad, merced a que el análisis causa-efecto deviene en mayor intensidad, tanto en términos de tiempo como de lugar (situación, emplazamiento, posición, etc.).

Y corroborando dicha aproximación, por cuanto el certificador último de la calidad será el cliente, quien con su actuación selectiva determinará qué empresas son merecedoras de la continuidad en el mercado, las empresas excelentes con miras a ofrecer al cliente más de lo que espera de sus productos, habrán de erigirse sobre los siguientes principios:

1. Las capacidades o poderes de decisión y de actuación habrán de estar unificados, por cuanto que tal unidad constituye la fuente aglutinadora de esfuerzos y medios enfocados a la optimización de la gestión, para ello, los flujos de información adecuados en contenido, tiempo y destino posibilitarán la permanente comunicación en tiempo real de todas las incidencias que tienen lugar, permitiendo emprender las oportunas actuaciones de seguimiento y corrección. No obstante, la información habrá de ser elaborada, estructurada y filtrada desde su origen, para eludir el despilfarro de medios informativos o la desorientación ante la acumulación de información irrelevante.
2. El concepto de holograma aplicado a la empresa permitirá diseñar modelos de gestión donde cada persona empleada es consciente de su pertenencia activa a la organización y, a su vez, la dirección de la empresa se interesa por la situación global de cada individuo.

Merced a ello, el sistema de información de la empresa actúa como soporte de la dirección estratégica, y el análisis de la información habrá de enfocarse a la satisfacción y fidelización de la clientela, siempre bien informada, de ahí que la empresa luche por el esfuerzo continuo, incrementando el valor de sus productos para el usuario, con miras a alcanzar una venta de calidad total, y por ende, a la obtención de su eficiencia máxima con el perfecto alineamiento de las perspectivas de los recursos humanos-clientes-empresa y sus objetivos.

Ante este panorama, se requiere una evolución de los sistemas de información manejados por las organizaciones, para una interacción comunicativa en aras de la calidad, porque el valor de una empresa se medirá en función del conocimiento de sus clientes; de sus recursos humanos; de sus mercados; y de sus propios productos, dejando de representar una mera concatenación de vastos almacenes de información inconexa.

De esta forma, para integrar los sistemas de información con la estrategia empresarial podrán utilizarse las técnicas de análisis del negocio, mejorando el alcance de las conclusiones obtenidas; y una vez relacionados las estrategias del negocio y los impactos tecnológicos se podrá cuestionar una estrategia de sistemas de información. Incluso, se podrían considerar los sistemas de información para influir en el sector y de lograr liderazgos tecnológicos muy beneficiosos.

Generalizando conclusiones, se busca la coherencia entre la estrategia empresarial y la de tecnologías de información, involucrando y combinando todos los niveles jerárquicos de la organización, con el consiguiente proceso iterativo, con enorme carga de realimentación sobre la propia estrategia de los negocios y la participación, y considerando la posición competitiva de la empresa, la información tecnológica y el avance hacia la gestión estratégica de las tecnologías de información.

Por tanto, en la reutilización de la información radicaré el beneficio principal de la gestión documental, y la clave para crear unos paradigmas que impulsen la reingeniería de procesos comerciales o BRP (*Business Process Reengineering*), porque la integración supondrá casi de forma inmediata un resultado positivo en la cuenta de resultados, habida cuenta que al adoptar un sistema de gestión documental se incrementará la calidad del proceso, procurando un mayor recabo de información relacionada, y en consecuencia una toma de decisiones mucho más meditada.

En extrema síntesis, cuando la empresa adopte un sistema de este tipo se plantearán y lograrán estos tres objetivos: acortar tiempo, reducir costes y mejorar la calidad, consiguiendo que toda esa información que se encuentra fuera de los sistemas de información por su naturaleza de no estructurada, pase a formar parte de la estructura global de los sistemas de información de la empresa.

A tenor del panorama presentado, es patente la necesidad de desarrollar una visión en equipo en la configuración del producto, habida cuenta que los negocios pueden singularizarse por ser células/grupos/equipos de no muchas personas, coherentes, autónomos, multifuncionales, plenamente responsables, organizativos y especializados de la organización, conforme a las necesidades; y con todas las facultades para hacer lo necesario para atender/responder al cliente o a otros miembros de la cadena de valor añadido; en tal caso, el esfuerzo habrá de ser hercúleo en aras a la integración de funciones, históricamente antagónicas y autónomas.

En estas circunstancias, se puede aducir que el acceso en tiempo real a la información relacionada, incluyendo la información que proviene del exterior, resultará indispensable, de ahí que deban gastarse cantidades de tiempo y dinero en las comunicaciones requeridas para mantener a unidas las redes, de manera que lo anterior devenga en la determinación de relaciones causa-efecto en los estados económico-financieros.

II. EFECTO MULTIPLICADOR DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

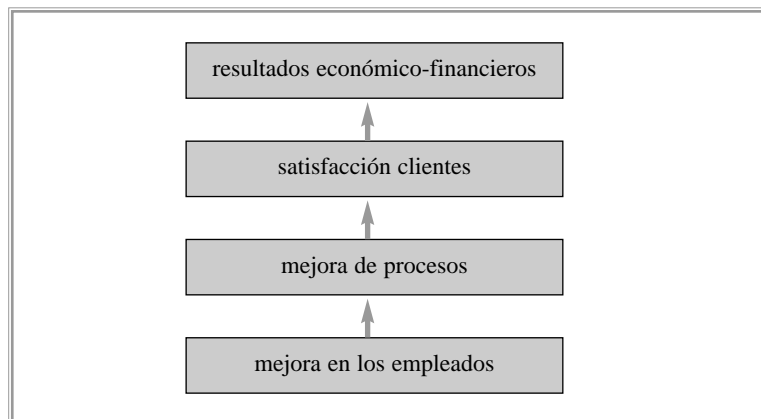
Es una realidad constatada que los sistemas de gestión no facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes. Precisamente por ello, las organizaciones necesitan una capacidad de aprendizaje de doble bucle, donde los directivos cuestionen sus asunciones subyacentes y piensen si sobre la teoría bajo la que ellos operan sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Merced a ello, los directivos necesitan disponer de *feedback* sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito -el proceso de formación de doble bucle-.

No obstante, si bien es cierto que el concepto de cuadro de mando, como instrumento de información y control de la gestión empresarial, existe desde hace décadas (LAUZEL y CIBERT, 1967) y viene utilizándose generalizadamente por las empresas, no es menos cierto aseverar que los cuadros de mando tradicionales, hoy en día, adolecen de integración, merced a que los diversos indicadores, allí contenidos, no se encuentran vinculados entre sí, no estando claras las relaciones mantenidas entre ellos. Es pertinente, entonces, un enfoque integrador que aporte una visión global de la empresa como algo único.

A este respecto, desde una perspectiva integral, como instrumento de planificación, información y control simultáneo de las diferentes partes de una organización, en su calidad de instrumento integrador, será el encargado de relacionar los diversos indicadores, para estipular las causas y los efectos afectantes a las variables-clave de una organización.

Puede preconizarse, entonces, que el Cuadro de Mando Integral (CMI) substancialmente perfecciona al clásico cuadro de mando, por ser algo más que una mera aglutinación de indicadores informativos, no en vano:

- Contribuye a equilibrar y confrontar objetivos a corto plazo con objetivos a largo plazo, indicadores monetarios con no monetarios, datos previsionales con datos históricos (SMITH, 1990).
- Es trascendental para elaborar los indicadores la participación activa de los directivos, partiendo de la estrategia empresarial.
- Una vez concretados los indicadores de control para las variables-clave de la empresa, aquéllos se estructurarán en torno a las perspectivas clave de: los resultados económico-financieros, el cliente, los procesos internos y los empleados, de forma que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos actuarán como fuerza motriz de la mejora de los procesos, mejora que redundará, positivamente, en unos clientes más satisfechos que comprarán más, con la consiguiente mejora de los resultados financieros para la empresa:



- Paralelamente, cada perspectiva requerirá no sólo de la identificación de los indicadores clave sino también de las relaciones causa-efecto que explican cómo conseguir mejores resultados. De este modo, la relevante aportación no radicará en enumerar indicadores inconexos, sino que será perentorio que aquellos indicadores estén interrelacionados, con miras no sólo a la obtención de información sobre lo que está acaeciendo, sino lo que denota mayor trascendencia, llegar a conocer el porqué de lo que está ocurriendo.
- Porque, cuando empleados y directivos cumplen los inductores de la actuación -formación de los empleados, disponibilidad de sistemas de información, desarrollo de nuevos productos y servicios-, el fallo en la consecución de los resultados esperados denotará que los datos incorporados a la estrategia no serán adecuados. Ante lo anterior, los directivos deben emprender revisiones en lo concerniente a la viabilidad y validez de su estrategia, bien para que reafirmando la creencia en la estrategia actual, aquélla se adecue a la relación cuantitativa entre los indicadores estratégicos del CMI; o bien, para constatar la necesidad de una estrategia nueva.

III. FORMULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR LA DIRECCIÓN

La metodología descrita a continuación atiende al modelo diseñado por sus impulsores (NORTON y KAPLAN, 1997), es decir:

- a) Selección de indicadores, adecuados y oportunos (CARENYS y FALGUERA, 1997), conforme a: su adecuación al objeto de medición; su objetividad; su claridad; su coste de obtención, que sea aceptable; su carácter estratégico; su sensibilidad; y su precisión.
- b) Unidad organizativa a la que hace referencia -a la organización en su conjunto, a un departamento de la misma, a una división o a un centro de responsabilidad-.
- c) Cuatro perspectivas de la organización -resultados económico-financieros, clientes, procesos internos y empleados-, las cuales se ponderarán en virtud a las características propias de cada organización.

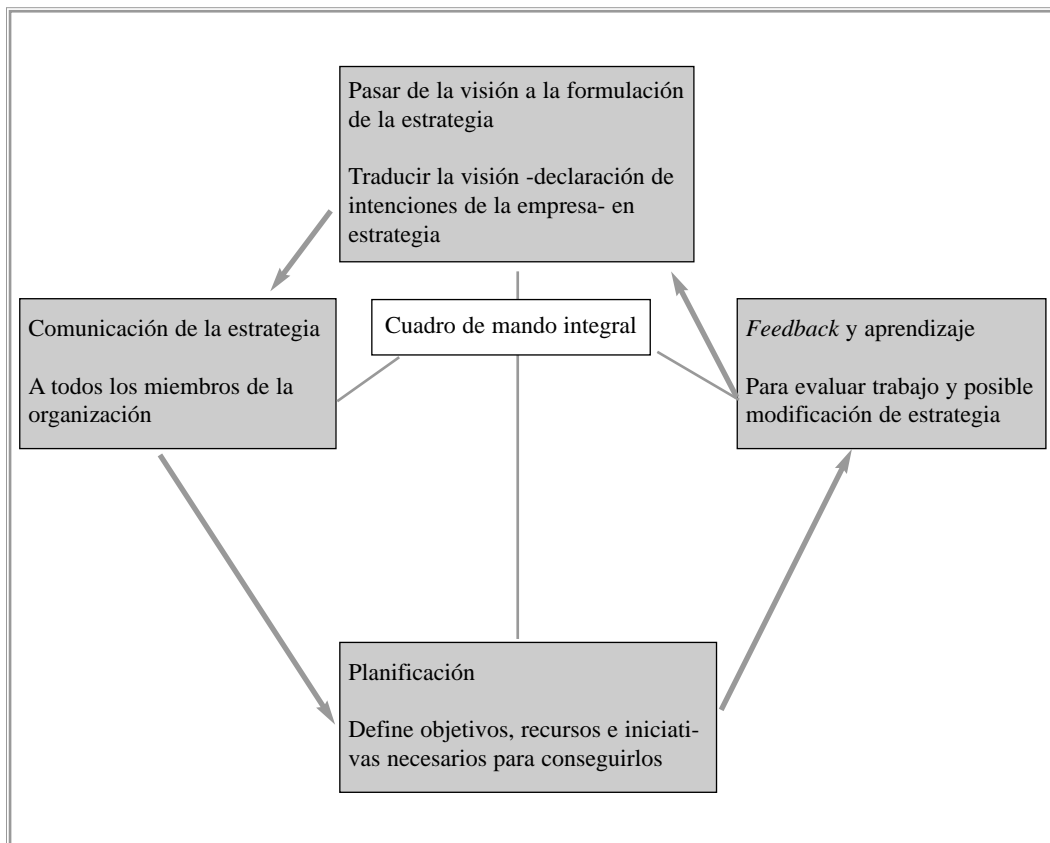
Al amparo de estas apreciaciones, entre los indicadores utilizados con mayor frecuencia en un CMI baste enumerar:

- Perspectiva financiera. Ante el objetivo financiero de alcanzar unos niveles positivos de EVA (valor añadido económico), crear sinergias con las demás unidades; mejora de la capacidad de previsión de la actuación; incrementar el crecimiento; y minorar costes, los indicadores serían: rentabilidad financiera (del capital de los accionistas), rentabilidad de los activos, incremento de ventas, reducciones de costes y rentabilidad por producto.

- Perspectiva del cliente, en aras de la mejora de calidad, servicio, imagen y precio: cuota de mercado, incremento de clientes, satisfacción de los clientes, rentabilidad de los clientes y porcentaje de clientes reincidentes.
- Perspectiva de los procesos internos: porcentaje de ventas de nuevos productos, tiempo preciso de desarrollo, plazo de producción y de entrega de pedidos, tasa de productos defectuosos, rotación de las existencias y efecto multiplicador entre funciones.
- Perspectiva de los empleados, merced a la formación y al crecimiento: motivación, número de sugerencias, formación, motivación de sus propias habilidades, información estratégica inherente, absentismo, productividad y antigüedad.

1. Sistema de gestión para la implantación de la estrategia.

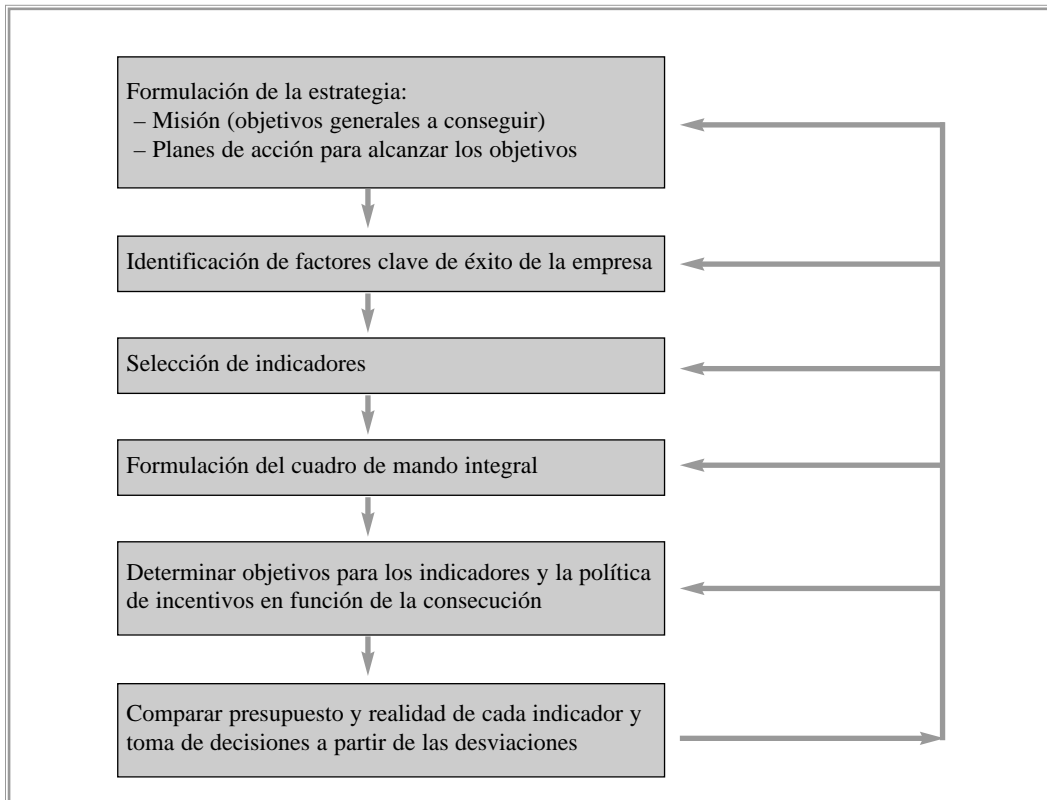
Esquemáticamente, el sistema de gestión para implantar la estrategia podría plasmarse en:



Merced a ello, la empresa definirá una estrategia clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con objetivos y recursos disponibles y modificable; y se traducirá en objetivos estratégicos para satisfacer a los accionistas y a los clientes, para lo que se requiere optimizar los procesos productivos y el cumplimiento de los empleados.

2. Vínculos de la formulación y revisión de la estrategia y el diseño y seguimiento del Cuadro de Mando Integral.

Una vez más, esquemáticamente, vendría a ser:



IV. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. PARTE INTEGRAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EJECUTIVOS

Es constatable que se trata de un instrumento indispensable, sobre todo para los directivos, para debatir, aclarar y documentar la estrategia de la empresa. Concretamente, como instrumento integrado en el Sistema de Información para Ejecutivos (EIS):

1. Pretende traducir los objetivos y la estrategia de una organización en determinados indicadores informativos acerca de cómo alcanzar dichos objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
2. Es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización, es decir, coopera para que los integrantes de una organización lleven a la práctica su trabajo, transmitiéndoles con claridad sus tareas. En suma, será necesario comunicar y convencer de la estrategia definida y para tal fin, el CMI utilizará: la comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo; la fijación de objetivos; y la vinculación de los objetivos con los incentivos.
3. Intercede para que los objetivos del empleado sean coherentes con los de la propia empresa, ayudando a alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización, con el establecimiento de una política de incentivos coherente con las metas, la cultura de la organización y con el perfil de los empleados.
4. El CMI, asimismo, es más que un sistema de información y control, consiste en un sistema de comunicación, de motivación y de formación.
5. Habida cuenta que la planificación deviene en elemento fundamental (SMITH, 1997), entonces, el uso del CMI obliga a integrar el proceso de presupuestación con la estrategia planificada.
6. El CMI puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y la mejora continua, porque el control de las relaciones entre las variables-clave permitirá identificar oportunidades de mejora en los procesos críticos.
7. El CMI contribuye permanentemente y de forma continuada a la revisión de la estrategia, porque cierto es que la realidad cambia y no es suficiente con revisar los presupuestos, habida cuenta que éstos sólo dan información sobre una parte de la realidad y no proporcionan aprendizaje estratégico. A esto cabe argüir que la estrategia intentará intervenir en el conjunto de relaciones de causa-efecto entre las variables-clave de una empresa, pudiendo a través del aprendizaje: recoger el *feedback*; revisar las hipótesis básicas de la estrategia; hacer los ajustes necesarios; y redefinir la estrategia. Por ello, puede proporcionar una herramienta de formación, mejora continua y revisión de la propia estrategia.
8. Integra el corto, medio y largo plazo.
9. Permite el seguimiento automático de la estrategia.
10. Representa un cierto equilibrio financiero/no financiero en la organización.
11. Agiliza y coordina la comunicación de la estrategia en la propia organización.
12. Permite ser integrado dentro del EIS, accediendo *on-line* el usuario; y también es factible establecer el CMI, en principio y por economía, como un informe en papel.

13. Una vez establecido el prototipo de formato, el CMI se actualiza y emite periódicamente. Constituye un buen motivo para celebrar reuniones de la dirección en las que se comenta el progreso hacia las metas estratégicas, dónde están los problemas, cómo se pueden reforzar los planes de acción, etc.
14. De entre los diversos datos inmersos en el CMI, es pertinente subrayar que por el talante de aquéllos, será preciso un compromiso activo y cooperativo por parte de las fuentes que nos deben proporcionar los mismos. A tal efecto, se recomienda incluir, consensuadamente, a los responsables de los distintos departamentos no sólo en el diseño del CMI, sino también en la aportación de los datos.
15. Conviene tener en cuenta, que en relación con determinados indicadores que pueden resistirse, por su complejidad en la cuantificación, cabría ahondar para localizar una manera de dimensionarlo, porque, atendiendo a la filosofía del CMI, es preceptivo medir todo aquello que es importante para la empresa y, en este sentido, habría de figurar como una estrategia.
16. El CMI es algo vivo, que requiere, en aras de la mejora continua, una actualización periódica, readaptándose a las vicisitudes.
17. Otra de las características del CMI radica en la comprensibilidad y la sencilla utilización para su operatividad.
18. Y, por último, en lo concerniente a sus resultados, la experiencia de implantación del CMI está siendo positiva, habida cuenta que proporciona *feedback* a los directivos de la empresa acerca de su estrategia.

Ergotizando lo expuesto, podría preconizarse que el CMI como tablero de a bordo de la Alta Dirección, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.

V. CALIDAD-CUADRO DE MANDO INTEGRAL. SINERGIAS DE LA MULTIPERSPECTIVA

La mayoría de las variables-clave inmersas en un CMI tienen una clara conexión con la calidad total, demostrando la relevancia de la calidad total para objetivos, estrategia y los resultados de cualquier empresa.

De este modo, la calidad total se erige en la participación de todos los componentes de la cadena de valor, buscando la rentabilidad a largo plazo mediante la satisfacción del cliente, proporcionando beneficios a todos los colaboradores de la empresa y a la sociedad en su conjunto.

Entre las variables-clave relacionadas con la calidad total pueden inferirse las siguientes:

PERSPECTIVA	VARIABLES-CLAVE RELACIONADAS CON LA CALIDAD
económico-financiera	continuidad de la empresa, costes de calidad, costes de no calidad, rentabilidad, variedad de producto, innovación, reajuste al mercado, ...
cliente	satisfacción, reclamaciones, servicio posventa, ...
procesos	fallos, reprocesos, retrasos, productos defectuosos, tiempo de desarrollo, ...
empleados	formación, motivación, clima, rotación, incentivos, aprovechamiento, implicación, calidad integral de recursos humanos, ...

1. Perspectiva de los empleados. Formación y crecimiento.

Estamos inmersos en una dinámica de competitividad global que desencadena nuevos valores y filosofías de gestión, evidenciándose que únicamente las inversiones, innovaciones, cambios tecnológicos, volumen y expansión o concentración no son suficientes como respuesta a las condiciones de competitividad y costes que el mercado impone. La formación, no ajena a estos cambios, debe asumirlos como propios, considerando que el nuevo paradigma empresarial no es el factor tecnológico, sino otra filosofía basada en la contribución del personal.

A estos efectos, para alcanzar un eficaz servicio de calidad de las organizaciones hacia los clientes, es necesario tener en cuenta que el recurso más importante en cada organización es el conjunto de las personas que la componen. Y para motivar adecuadamente, merced a que comportamiento y contribución a los resultados de la misma sean los esperados, se hace preciso:

- Adecuar la capacidad y competencias para satisfacer el perfil definido para la consecución de los objetivos.
- Proporcionar un ambiente de trabajo que permita la excelencia y unas relaciones estables de trabajo.
- Aprovechar el potencial de cada miembro de la organización y la oportunidad para una mayor implicación.
- Asegurar que se han estructurado los resultados a alcanzar y sus efectos sobre la calidad.
- Tratar de conseguir la implicación de las personas, estimulando las contribuciones a la mejora de la calidad y adecuando los factores que motivan a las personas.

- E implicar a las personas en planes de desarrollo profesional que permitan, a través de acciones específicas, mantener al día las habilidades de las mismas y potenciar su desarrollo, motivando al empleado y al equipo, involucrándoles en los procesos de cambio y, orientándoles hacia la calidad, la excelencia y el espíritu de innovación, de forma que se desempeñe el trabajo correctamente y la empresa asuma riesgos, pero además éxitos.

Esto presupone:

- Actitud positiva ante la calidad integral de los productos de recursos humanos al ofrecerlos al cliente, no sólo por la bondad de su calidad en sí misma, sino por su adaptabilidad al entorno al que se ofrecen.
- Mentalidad de negociación y márketing interno, lo que supone una profunda asimilación no sólo del producto sino de las características del cliente interno al que se le va a presentar, con la habilidad suficiente en todo momento para saber crear actitudes positivas que permitan una aceptación positiva del producto y sobre todo una posterior implicación para el eficaz desarrollo del mismo.
- Constante adaptación y adecuación.
- Sentido práctico y positivista, realista y de consecución de resultados.
- Mentalidad de trabajo en equipo.
- Conciencia de que las personas no son meros recursos; son seres humanos con recursos, competencias y valores que han de ser orientados personalmente hacia una mayor integración con los objetivos y misiones fundamentales de las organizaciones de trabajo, en tanto se trata de un recurso estratégico.

Para ello, se necesita recualificar a los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar procedimientos y rutinas de la organización; habida cuenta que las medidas basadas en los empleados compendian una mezcla de indicadores de resultados genéricos -satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados-, a la par que inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas requeridas por el nuevo entorno. Merced a ello, las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Por ello, los procedimientos de la organización están facultados para analizar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

En efecto, esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la entidad, proporcionando aquella infraestructura para alcanzar los objetivos preestablecidos por las restantes perspectivas, enarbolándose como aquellos inductores necesarios en aras de resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

Según lo antedicho, se enfatizan: las capacidades de los empleados; las capacidades de los sistemas de información; y motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

Precisamente, el vertiginoso cambio exige recualificación, lógicamente previa formación, de los empleados, de forma que sus mentes y sus capacitaciones creativas se movilizan en pro de la consecución de los objetivos de la organización y en pro de satisfacer las necesidades de los clientes -internos y externos-. Razón por la cual, el éxito empresarial dependerá de la forma en que se traten los recursos humanos, de cómo se considere la resistencia al cambio y de la manera de motivar e integrar al personal en un proyecto que ilusione.

Al respecto, se configurarán Equipos de Mejora de la Calidad (*Quality Improvement Team, QIT*), con la participación de un supervisor de cada departamento, junto con dos especialistas del departamento de Recursos Humanos y con una adecuada representación de los usuarios finales, por tanto clientes.

Paralelamente, y como resultado del trabajo del QIT, se desarrolla un nuevo Sistema de Gestión del Rendimiento que proporcione a los supervisores una herramienta de gestión adecuada de los recursos puestos a su disposición por la compañía al objeto de poder mejorar los resultados de la organización, basado en cinco elementos, concretamente: el establecimiento de objetivos de rendimiento; desarrollo de los empleados; *feedback*; reconocimiento y recompensas; y evaluación del rendimiento, porque sólo en la medida en que la entidad, los equipos y cada individuo sean capaces de mejorar continuamente se satisfarán las necesidades, los requerimientos de los clientes y aquéllos preferirán hacer negocios con nosotros en lugar de con nuestros competidores y la empresa tendrá continuidad.

En otro orden de cosas, baste explicitar que la gestión estratégica de los recursos humanos ha de vincularse con el *márketing* interno, donde el personal constituye el primer mercado, mercado interno de los productos y servicios. La razón argüida resulta fundamental, en el sentido de que ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la dirección que, a su vez, ha de demostrar, continuamente, su apoyo activo a dicho proceso. A tal efecto, requerirá dos tipos de procesos de gestión interrelacionados, la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación, es decir:

1. Gestión de las actitudes, es decir, consistencia entre actitudes y comportamiento, orientada al servicio y a los clientes, como proceso continuo, y cuyas variables de medida sean: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, compañeros que muestren apoyo y un ajuste persona-

lidad-puesto. Se pone de relieve, entonces, que existe correlación positiva entre motivación, consecuencia de la satisfacción en el puesto de trabajo, y productividad, mientras que la correlación entre motivación y absentismo y entre motivación y rotación resulta negativa.

2. Gestión de la comunicación interna, por parte de los directivos, en términos de estrategia, para una buena comunicación en todos los sentidos.

Consecuentemente, de ello podrían inferirse en el plan de marketing interno variables operativas, tales como:

- Producto-interno. Es decir, el trabajo en sí mismo. Considera como elementos clave: el contenido del trabajo, la valoración de los resultados del trabajo, la relación laboral y el entorno psicosociológico.
- Precio-interno. Esfuerzo que el trabajador está dispuesto a hacer para desarrollar nuevos sistemas de trabajo o un trabajo de mayor calidad.
- Distribución-interna, cuya finalidad radica en desarrollar una estructura dinámica y ágil que incorpore nuevas ideas y sugerencias.
- Comunicación-interna. El producto interno debe promocionarse y comunicarse al máximo, para informar acerca de sus beneficios, cumpliendo ¡cómo no! las normas de calidad.

En lo concerniente a los indicadores clave sobre los empleados, generalizadamente, tres son los indicadores de resultados, posteriormente complementados con inductores de la situación concreta de los resultados:

1. La satisfacción del empleado.
2. La retención del empleado.
3. La productividad del empleado.

Donde la satisfacción del empleado se enarbola como inductor de retención y productividad del empleado, al reconocer que su moral y satisfacción general son vitales para la entidad, merced a que empleados satisfechos implican acrecentamiento de productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Por ello, entre los elementos de satisfacción del empleado cabría mencionar:

- Participación en las decisiones.
- Sentirse reconocidos por hacer el trabajo adecuadamente.

- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- La motivación, en caso de existir, de su creatividad y de su iniciativa.
- El apoyo por parte de la dirección.
- Lealtad de empresa y compañeros.

En esencia, como indicador del resultado del impacto global de aumentar las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes, pueden utilizarse los ingresos por empleado; a pesar de que cuando se utilice este ratio para medir un objetivo, los directivos pueden, o aumentar los resultados (ingresos) sin aumentar el número de empleados, o minorar los empleados, generando beneficios a corto pero sacrificando capacidades futuras.

No en vano, conforme KAPLAN y NORTON, los inductores de aprendizaje y crecimiento serían:

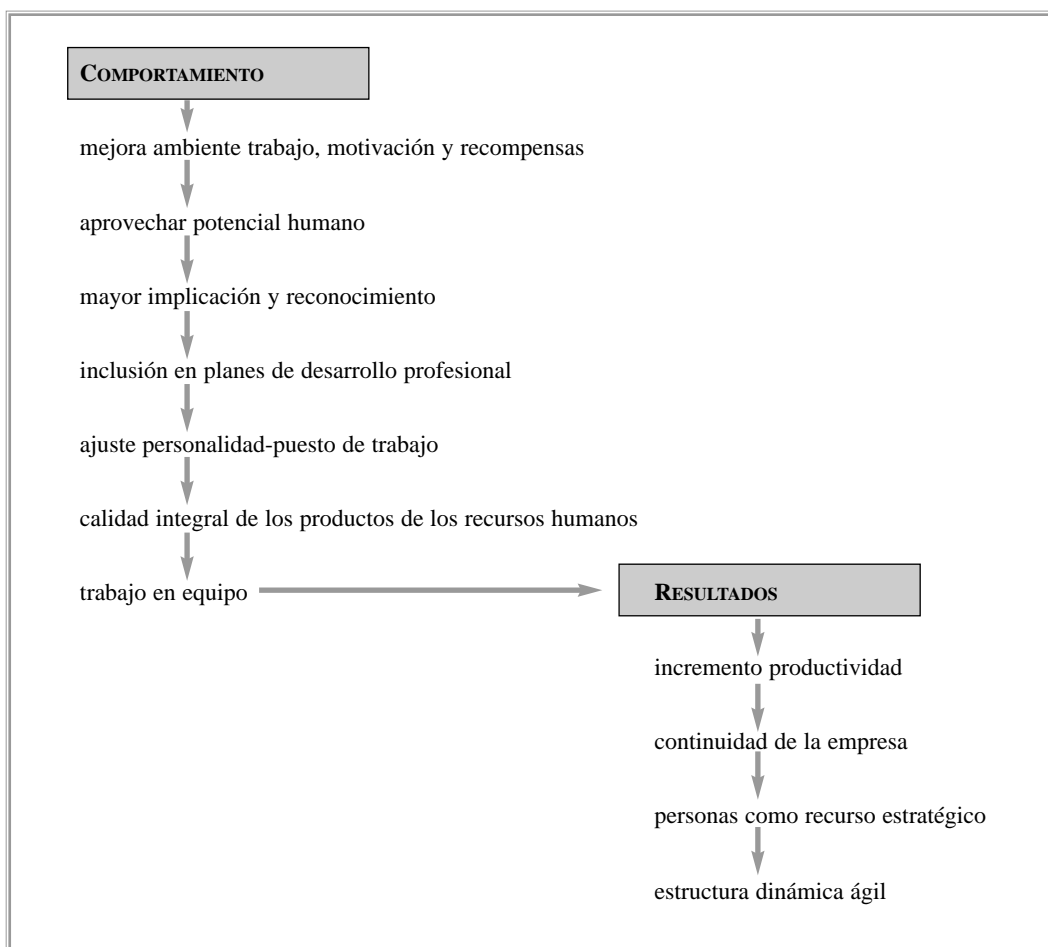
COMPETENCIAS DEL PERSONAL	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	CLIMA LABORAL
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia objetivos personales con los de la organización
	Patentes, copyrights	Moral
		Capacidad para trabajo en equipo

De otro término, y acerca de la motivación, delegación de poder *-empowerment-* y coherencia de objetivos, se puede cuantificar *-en aras de un ahorro significativo-*, bien mediante número de sugerencias por empleado o mediante número de sugerencias puestas en práctica, denotando la calidad de las sugerencias que se han hecho; o como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio. Y como indicadores de mejora: entregas tardías, número de defectos, desechos y absentismo, tiempo perdido en tiempos de ciclo de proceso y en nuevos tiempos de desarrollo de productos. Porque, estableciendo la tasa esperada de eliminar los defectos del sistema, los directivos pueden comprobar que se encuentran en una trayectoria que producirá la actuación deseada durante el período de tiempo especificado.

Sobre la equiparación de las metas personales, el indicador vendría a ser:

1. Transferencia vertical de la gestión, en búsqueda de: el contexto adecuado para el CMI para comunicar los objetivos compartidos; la comprensión y la aceptación del CMI; y mayor compromiso por parte de los directores.
2. Transferencia de información a los empleados.
3. Plan de beneficios/establecimiento de objetivos financieros y no financieros.
4. Alineación de los objetivos personales con la estrategia.

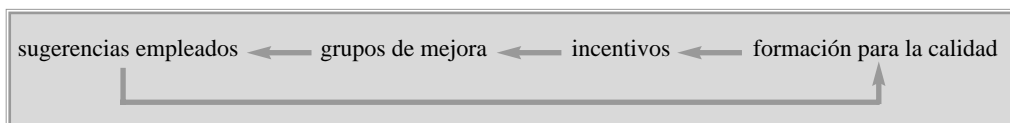
Así, puede concretarse que:



Las sugerencias de los empleados, formados e incentivados, conjuntamente con las mejoras en la productividad, revertirán en los procesos, incrementando la calidad de los productos, reduciendo los fallos, y por ello, los costes de la no calidad.



Al respecto, la formación acompañada de una política atractiva de incentivos, donde los empleados generen sugerencias, es un proceso iterativo que fluye en todas direcciones, por cuanto la formulación de sugerencias contribuirá al aprendizaje y a la mejora de los incentivos de los colaboradores, es decir:



A tal efecto, sugerencias acompañadas de incentivos revertirán en mayor motivación y satisfacción de los empleados, reduciendo la rotación y mejorando, con ello, la productividad:



Ergotizando, a título de compendio, baste mencionar que la capacidad de alcanzar los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización, donde los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes -empleados, sistemas y equiparación de la organización-. Las estrategias para una actuación superior exigirán inversiones importantes en personal, sistemas y procesos, de ahí que los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del CMI de cualquier organización. Y aquellos indicadores basados en los empleados -satisfacción, productividad y retención- incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. Es decir:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	
	De efecto	De causa
Formación - Desarrollar habilidades estratégicas - Proporcionar información estratégica - Alinear objetivos personales - Elevar competencias del personal - Acceder a información estratégica dicha información	Satisfacción empleado Ingresos por empleado Productividad del personal	Ratio cobertura de trabajo estratégico Información estratégica Ratio de disponibilidad % alineación metas personales Desarrollo del personal (vs. presupuestado) Disponibilidad de tecnologías de la información estratégica (vs. presupuestado)

Entonces, al proporcionar indicadores a corto plazo de los resultados, el CMI a largo plazo se enarbola como un perfecto sistema de guía para el futuro de las entidades, porque no en vano vincula los indicadores de la actuación con los del resultado, merced a relaciones causa-efecto. Donde, mientras que los de resultados tienden a ser indicadores efecto, denotando si los objetivos últimos de la estrategia condujeron a los resultados deseados; los de la actuación son indicadores causa, habida cuenta que señalan a cada integrante y participante de la organización lo que hacer para crear valor en el futuro.

1.1. Cuadro de Mando Integral. Instrumento de formación estratégica.

El devenir actual ha originado que el proceso de aprendizaje estratégico de las empresas quede anexionado a la utilización del CMI, como útil y complemento para ampliar sus procesos de revisión de la gestión, habida cuenta que representa compartidamente la organización -definiendo los objetivos pretendidos-, y transmite el enfoque holístico a la vinculación de esfuerzos y logros individuales con los objetivos de la unidad de negocio.

Además, al validar relaciones hipotéticas causa-efecto, computando la correlación entre múltiples indicadores, haciendo hincapié sobre la calidad servicio interno -ergonomía, selección y desarrollo de empleados, recompensas y reconocimiento, herramientas para servir a los clientes- se podría acrecentar la satisfacción del empleado, incrementando con ello su retención en la empresa y productividad, lo cual aumenta el valor del servicio externo, la satisfacción y lealtad del cliente, y por ende, los ingresos y rentabilidad de la empresa. De esta forma, evaluando continuamente el impacto de las iniciativas sobre los indicadores, los directivos estarían capacitados para comprender mejor dichas relaciones causa-efecto.

A tenor de lo esbozado, mecanismos tales como: análisis de correlación, juegos de gestión y análisis de escenarios, informes de anécdotas, revisiones de iniciativas estratégicas y revisiones por parte de colegas, permitirán a la organización el revisar, regularmente, y tener siempre una visión estratégica. Otrora, las posibles desviaciones que pudieran acaecer respecto a la realidad y lo previsto, no harán más que animar a los ejecutivos clave a debatir, si ante la evidencia sus hipótesis siguen siendo válidas.

Amén de lo descrito, la formación a nivel ejecutivo, o aprendizaje estratégico, se presenta como uno de los puntos clave e innovadores del CMI, por cuanto una vez detallada la visión compartida a alcanzar, enfatiza relaciones causa-efecto hacia sistemas dinámicos. Y a ello contribuye la idea de que la puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla, porque dicho *feedback* implica a los empleados en el futuro de la organización y les alienta a integrarse en la formulación e implementación de su estrategia. Lo cual se trasluce en la necesidad de:

1. Programas de comunicación y formación continuados y consistentes, para la concienciación y promover conductas.
2. Programas de establecimiento de objetivos. Como la concienciación aludida no es *per se* suficiente para cambiar conductas, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo puede realizar, para contribuir a los objetivos de la organización.
3. Y vinculación del sistema de incentivos, porque las recompensas explícitas pueden paliar o llenar al máximo la motivación intrínseca.

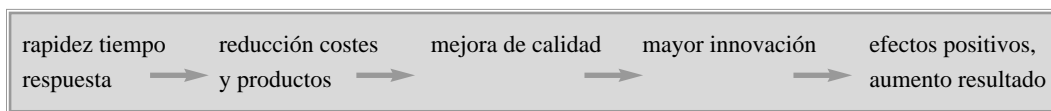
2. Perspectiva de los procesos.

La creación de valor puede ser la razón de fondo de la estrategia de cualquier empresa. Para ello se exige, por un lado, fijar los objetivos en términos de beneficio y utilidad para el cliente y, por otro, trabajar sobre los recursos, optimizarlos y mejorarlos.

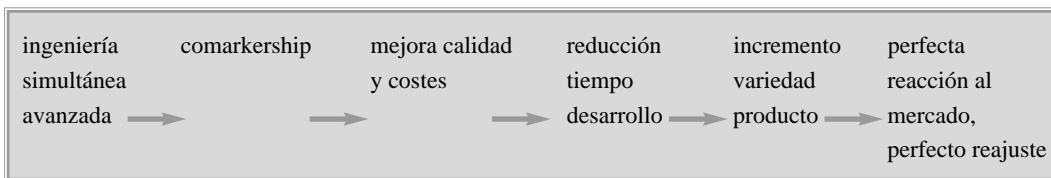
Ahondando sobre esta misma noción, no podemos inadvertir que uno de los factores vitales considerados en la satisfacción del cliente es la rapidez en los tiempos de respuesta, lo cual, junto a una reducción de los costes y de los precios, una mayor calidad, y una mayor innovación, constituyen los factores estratégicos básicos del entorno. Y en este sentido, pueden definirse determinadas medidas no financieras que permiten efectuar un análisis de las causas que, relacionadas con el factor tiempo, dificultan que éste pueda ser reducido o, en su caso, optimizado. En el siguiente cuadro se muestran algunos ejemplos de indicadores que permiten efectuar un seguimiento de las áreas en las que debe incidir la empresa para paliar al máximo la pérdida de competitividad a que puede verse abocada como consecuencia de un alargamiento innecesario de sus procesos.

VARIABLES	INDICADORES
Fallos de los equipos	Retrasos derivados de averías
Calidad	Tiempo destinado a repartir tareas
Throughput	Tiempo de procesamiento/tiempo real
Flexibilidad de producción	Tiempo de ajustes
Disponibilidad	Tiempo durante el que están disponibles o agotadas las existencias
Eficacia de la mano de obra	Horas estándar/horas trabajadas
Satisfacción del cliente	Tiempo medio de retraso en la entrega de productos o número de entregas efectuadas con retraso

En extrema síntesis, la principal área futura de competitividad es el tiempo; y una ingeniería simultánea de primera clase y una asociación estable con los proveedores proporcionará la mejora continua necesaria en calidad y costes, e importantes reducciones de tiempo en desarrollo, aumentando la variedad del producto y el grado de reacción ante el mercado. Concretamente:



En efecto:



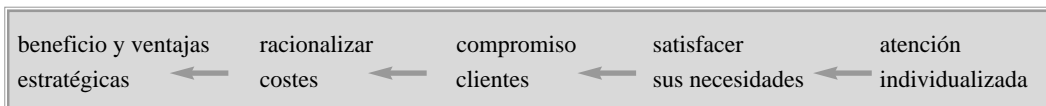
3. Método de Dirección Estratégica desde la perspectiva del cliente.

En pro de detallar el rol de los clientes en este nuevo Método de Dirección Estratégica basado en su perspectiva, en primer lugar es pertinente abordar su importancia cada vez más acuciante. En tal sentido, se pone de relieve la búsqueda de clientes satisfechos, clientes proclives, comprometidos porque los clientes comprometidos se vuelven interdependientes con la empresa por el hecho de compartir recursos y valores, donde el paso de la mera satisfacción del cliente a un compromiso

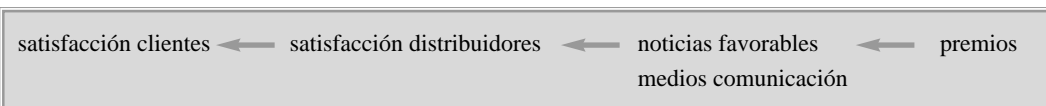
más amplio, unidad con el cliente, radique en aplicar procesos de gestión más orientados hacia lo interno, en lo referente a las actividades de los recursos humanos. Y a tal efecto, para inducir al cliente a comprometerse más con la compañía, los recursos humanos ahondarán y abogarán por: la selección y promoción, incentivos para el compromiso del cliente y comunicación con la empresa.

Las empresas irán cambiando la idea del precio unitario de producto o servicio, por la noción del cliente para siempre, por cuanto este último será un valor para toda la vida.

En esencia, se trata de integrar la perspectiva del cliente en la contabilidad de gestión, con miras a incrementar y complementar la información respecto de aquella obtenida del resto de los *Stakeholders* de la organización; paliando el nivel de riesgo de las decisiones estratégicas, es decir:



Y en concordancia con ello, implantar un plan de calidad total mejorará la calidad del producto y la calidad del servicio al cliente, redundando, otrora, en mayor satisfacción de los clientes finales de los productos de la empresa, es decir:



4. Perspectiva económico-financiera.

Si bien es cierto que los costes son un factor cada vez más importante, tanto para los gestores como para los diferentes equipos que actúan en los distintos niveles de la organización empresarial, puesto que su conocimiento permite estimar de forma adecuada la relación o intercambio que se produce entre costes y beneficios en relación a las diferentes decisiones que potencialmente puedan adoptarse en la empresa; asimismo, es cierto que las empresas tienen otra grandísima preocupación que devendrá en el incremento de resultados por aquéllas, la calidad.

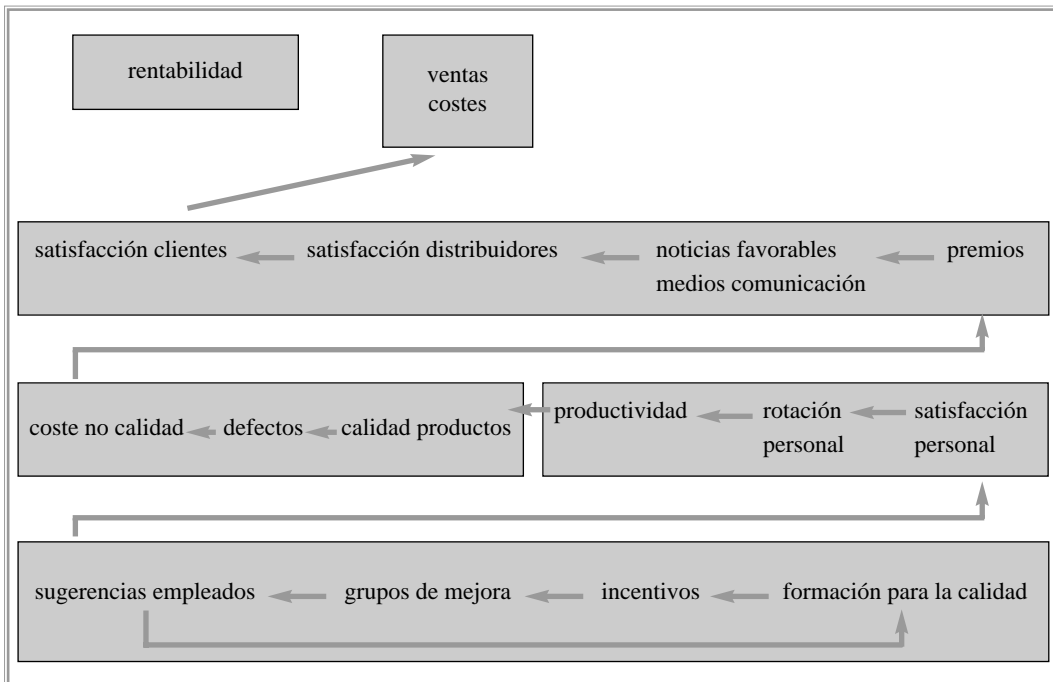
Bajo esta visión, no podemos dejar de advertir la manifiesta constancia que calidad, prevención de riesgos laborales y respeto por el medio ambiente, como aspectos vitales de la gestión empresarial, están íntimamente ligados, de forma que pueden explotarse las sinergias existentes entre ellos, en el sentido de que coinciden en los aspectos preventivos, procesos técnicos y organizativos.

Desde esta óptica, los aspectos comunes entre las condiciones de trabajo y la calidad del producto se erigen en la certeza de tener clientes y en que los trabajadores, como principal activo de la empresa, son, otrora, clientes internos con connotaciones especiales de seguridad y salud.

Respecto al vínculo entre medio ambiente y calidad, podría estipularse que serán las características ecológicas de los productos y de los procesos las que configuren los requisitos de calidad de los productos y, por otra parte, estará el interés de las empresas en identificarse con productos o actividades que respeten el medio ambiente. En efecto, la gestión de la calidad y la medioambiental podría contemplarse, ineludiblemente, como acicate al implantar sistemas de prevención de riesgos laborales.

Así, la comparabilidad del enfoque de gestión en distintas áreas como la calidad, el medio ambiente, y la seguridad y la salud pueden mejorar la efectividad de la organización; y una gestión colectiva de estos aspectos puede derivar en mayor claridad en el establecimiento de prioridades; una valoración más equilibrada de prioridades; eludir que medidas adoptadas unilateralmente puedan tener efectos contraproducentes o negativos en otro campo; mayor capacidad innovadora y aumento de la eficacia; ahorro de tiempo y costes; y mejor aceptación por los trabajadores de las nuevas medidas.

A continuación, se detalla el CMI con la dimensión calidad en cada una de las perspectivas anteriores:



VI. INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A propósito de los indicadores más frecuentemente utilizados, para la información de la perspectiva de los empleados, pueden observarse:

PERSPECTIVA	VARIABLE-CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
empleados	productividad	ventas/n.º de empleados n.º productos/n.º de empleados producción por empleado/tiempo empleado
	rotación personal	años de media en la empresa
	satisfacción personal	resultados encuestas al personal horas extra por empleado
	sugerencias	n.º sugerencias aplicadas sugerencias aplicadas/sugerencias totales
	grupos de mejora	n.º grupos de mejora (GM) % empleados implicados en GM
	incentivos	valor económico de incentivos premios sueldo puesto de trabajo/sueldo en otra empresa en un puesto de trabajo similar
	formación	inversión en formación % empleados que han intervenido estudios reglados y no reglados por empleado exámenes psicotécnicos y de conocimientos empleados que reciben cursos de formación/total de empleados en la empresa valoración-prevención-seguridad/n.º empleados % empleados afectados

Por su parte, configurando los indicadores de la perspectiva de los procesos internos tendríamos:

PERSPECTIVA	VARIABLE-CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
procesos internos	productividad rotación personal satisfacción personal sugerencias grupos de mejora incentivos formación atención al cliente producto de calidad entrega puntual y logística adecuada	ventas/n.º empleados n.º productos/n.º de empleados años de media en la empresa resultados encuestas al personal n.º de sugerencias sugerencias aplicadas/sugerencias totales n.º de grupos de mejora (GM) % empleados implicados en GM valor económico de los incentivos inversión en formación % empleados que han intervenido n.º de reclamaciones/n.º de pedidos facturas mal hechas/total facturas fallos en bienes servidos/total bienes servidos cuestionarios análisis de la calidad en laboratorio n.º de productos en mal estado/n.º total de productos entregas con retraso/entregas totales n.º veces que se produce una rotura de existencias días que duran en promedio las roturas de existencias volumen y valor de género deteriorado

En cuanto a los clientes:

PERSPECTIVA	VARIABLE-CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
clientes	satisfacción clientes y distribuidores	% clientes reincidentes % clientes compran más de un producto % clientes recomendados por otros atributos exigidos a nuestro producto % del grado de preferencia cuantificar qué estaría dispuesto a pagar por nuestro producto resultados encuestas a clientes devoluciones/ventas totales n.º clientes año (n)/n.º clientes año (n-1) .../...

.../...	noticias favorables premios clientes que repiten ventas cruzadas nuevos clientes	n.º noticias favorables en medios valor económico de los espacios en medios de comunicación con noticias de la empresa n.º premios nacionales n.º premios internacionales estadísticas de ventas por clientes estadísticas ventas por clientes y productos n.º clientes año (n)/n.º clientes año (n-1)
---------	--	--

Por último, baste mencionar algunos indicadores propuestos para la perspectiva económico-financiera:

PERSPECTIVA	VARIABLE-CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
económico-financiera	rentabilidad ventas costes calidad	beneficio neto/capitales propios beneficio antes int. e imptos./activo ventas año actual/ventas anterior correlaciones cruzadas con series históricas de ventas, en volumen y en valor cuota de mercado año (n)/cuota de mercado año (n-1) costes variables/ventas costes fijos/ventas costes fijos/costes totales costes de no calidad/costes totales variación clientes insatisfechos grado cumplimiento requerimientos grado de mejora de eficacia

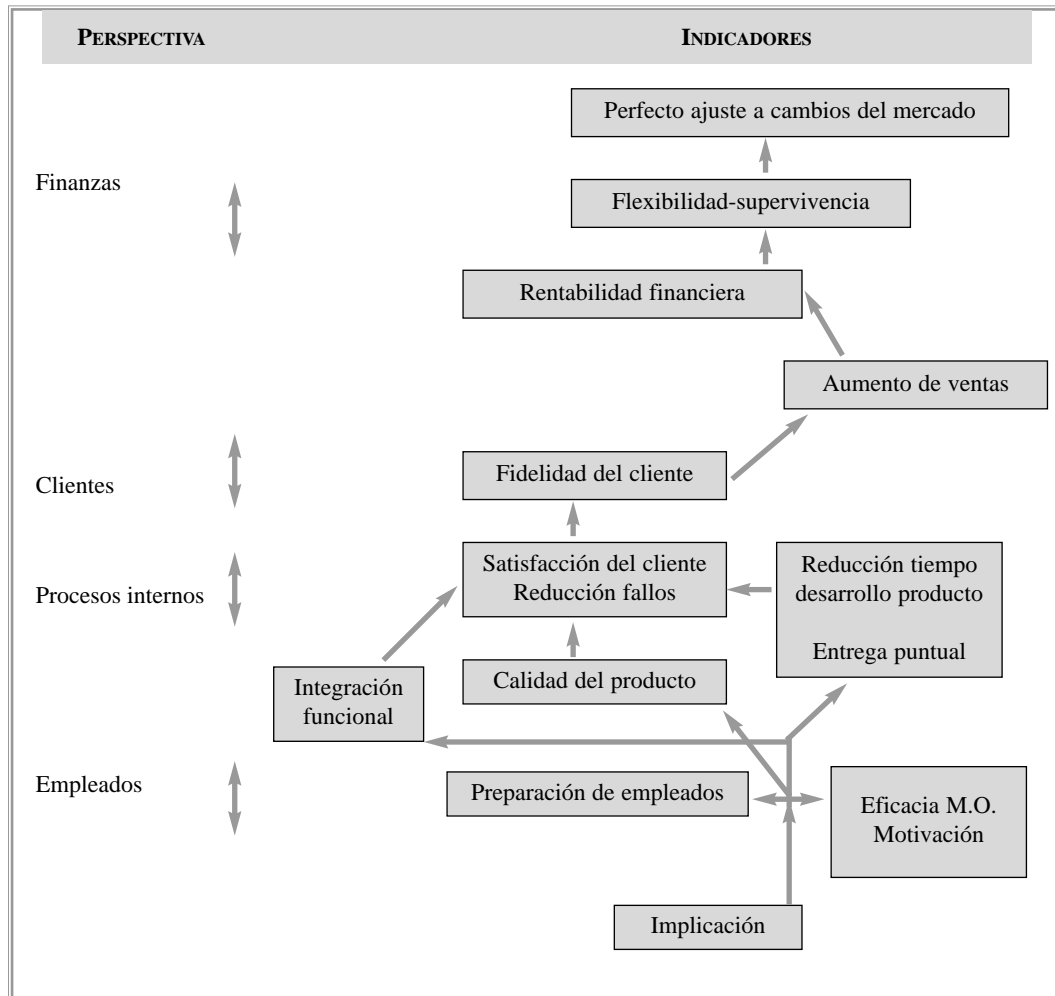
En suma, el CMI supera las limitaciones del clásico cuadro de mando, en el sentido de que es más que un conjunto de indicadores que informan acerca de la marcha de los aspectos relevantes de la empresa. Pretende traducir la estrategia y la misión de una organización en determinados indicadores que informan sobre la consecución de los objetivos; e incluso, trata de establecer las relaciones causa-efecto que originan los resultados obtenidos, es decir, pretende obtener información relevante acerca de aquellas variables que pueden llevar al éxito a la organización. Sirve para comunicar la estrategia a toda la organización y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia empresa, incluso se caracteriza por ser un gran instrumento de formación, de mejora continua y de revisión de la estrategia.

En otro sentido, desde la perspectiva de la calidad total, el CMI relaciona íntimamente las cuatro perspectivas estudiadas: empleados, procesos internos y clientes, y la perspectiva económico-financiera, por influir en las inversiones, los costes y los ingresos.

En síntesis, no sólo es una herramienta de gran utilidad para mejorar los instrumentos de control de gestión, sino que, además, al considerar indicadores relacionados con la política de calidad de la empresa, repercutirá positivamente en el potencial de esta herramienta.

VII. CASOS CONCRETOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Véase a continuación un caso concreto, simplificado, de CMI con 15 variables.



Por doquier, podemos evidenciar que:

- Se evidencian vínculos bilaterales entre las cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos y empleados).
- Entre los indicadores nos consta que existen relaciones causa-efecto, es decir:
 - Personal motivado, formado e implicado, genera una mayor eficacia de la M.O., lo cual se traduce en un mejor funcionamiento de los procesos internos, merced a que estos indicadores son la base del rediseño de procesos (CHAMPY y HAMMER, 1993).
 - Cuando los procesos internos funcionan mejor, las funciones están perfectamente integradas y la información entre ellos es una realidad, se reduce el tiempo de desarrollo y se minoran los fallos, razón más que suficiente para que la calidad del producto sea excelente y el plazo de entrega puntual, en definitiva, los clientes estarán más satisfechos.
 - Una mayor satisfacción de los clientes originará una mayor fidelidad hacia la empresa e influirá acrecentando las ventas.
 - Si aumentan las ventas en base a los clientes actuales mejorará la rentabilidad financiera de la empresa, asimismo lo hace la flexibilidad y la supervivencia y habrá un perfecto ajuste a posibles cambios del mercado.
- Los principales objetivos de la empresa, como la rentabilidad financiera, se relacionan con indicadores de los niveles más elementales de la organización, como por ejemplo la motivación de los empleados.

Para concluir, seguidamente se presenta un ejemplo de CMI con 20 variables:

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT SALAS, O.; BLAKE, J. y DOWDS, J. (1997): «Los Costes de Calidad y el cuadro de mando integral: Aplicaciones Prácticas en el sector agroalimentario». Incluido en *Costes y Gestión de Calidad. Experiencias Sectoriales*. AECA. Madrid, págs. 85 a 102.
- BARRIOS, M. (1998): «Cómo confeccionar un plan global de formación que responda a las necesidades reales de la empresa». *Capital Humano*. N.º 110, págs. 66-67.
- ESCOBAR PÉREZ, B.(1996): La Evaluación Económica de los Sistemas de Información. Ensayos sobre Contabilidad y Economía, tomo II. ICAC. Madrid.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.S. (1992): «The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance». *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.S. (1997): *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000. Barcelona.
- LÓPEZ VIÑEGLA, A. (1997): *Los Sistemas de Información para la Dirección ante el nuevo entorno Competitivo*. Comunicación presentada al IV Workshop en Contabilidad y Control de Gestión. Cádiz.
- SÁNCHEZ SÁNCHEZ, J. (1995): *La nueva gestión de los recursos humanos*. AEDIPE. Gestión 2000, S.A. Madrid.