



CINCUENTA NÚMEROS DEL BOLETÍN AECA

Anexo especial
con un
Índice Cronológico
y un
Índice de Autores
de los números
1 al 50

Tribunas de Opinión

Un sistema integrado no es suficiente: SIGER

Alfonso López Viñegla
Miguel Hernández Gasset Pág. 2

La gestión del conocimiento y los RR.HH. como factores competitivos de las empresas en los albores del siglo XXI

Mercedes Úbeda García
Francisco Llopis Vañó
Vicente Sabater Sempere
J. José Tarí Guilló Pág. 35

Las nuevas medidas de creación de valor: panorama e interrogantes

Alfonso Redondo Castán
Javier Pajares Gutiérrez Pág. 39

Relevancia de la información contable y activos intangibles

Luis Martínez Ochoa Pág. 46

Información sobre el gobierno de la empresa: el impacto del Informe Olivencia

M^a Rosario Babío Arcay
M^a Flora Muiño Vázquez Pág. 58

Armonización contable bajo el IASC: ¿está España preparada?

José Luis Uceda Pág. 65

Estrategias para la modernización de las Administraciones Públicas

Beatriz Rodríguez Prieto
José Luis Pablos Rodríguez Pág. 71

Reivindicación de la prudencia en la acción directiva

Javier Fernández Aguado Pág. 77

Hablamos con...

Nuevos desafíos de la contabilidad ante el siglo XXI

Entrevista a *Leandro Cañibano*,
presidente de la Comisión de Principios
y Normas de Contabilidad de AECA Pág. 42

Premio Entrevistas

Reproducción de los tres trabajos ganadores del Premio para Entrevistas a Empresarios y Directivos - Edición 1999, del programa Becas AECA para Estudiantes Universitarios.

ENTREVISTA GANADORA

Grupo LAR, 30 años de ética y compromiso

Entrevista a *José Luis Pereda Espeso*,
consejero delegado del Grupo LAR-Desarrollos
Inmobiliarios
Gemma Llorella, Fidel Castro
y Jordi Clos Pág. 49

1^{er} ACCÉSIT

El Consejo de Administración de Lingotes Especiales

Entrevista a *Vicente Garrido Capa*,
presidente del Consejo de Administración de
Lingotes Especiales
Isabel Martín, M^a Visitación García
y José Ignacio Sevilla Pág. 53

2^o ACCÉSIT

La teoría de las limitaciones en la contabilidad de gestión

Entrevista a *Antonio Antón Riera*,
SMF coacher de Ford España
Ramón Alejandro Arce, M^a Inmaculada
Escrich y Ana González Pág. 55



Agosto-Nov. '99

50

Asociación
Española de
Contabilidad y
Administración
de Empresas

Actividades AECA

Comisiones
de Estudio

AECA en Internet

Práctica Contable

Reuniones
Profesionales

Calendario
de Formación

Noticias

Publicaciones

Asociados

Homenaje
al Profesor

Barea

Pág. 25

Staff

Junta Directiva de AECA

PRESIDENTE

José Barea Tejero

VICEPRESIDENTE 1º

Leandro Cañibano Calvo

VICEPRESIDENTE 2º

Rafael Muñoz Ramírez

SECRETARIO GENERAL

Eduardo Bueno Campos

VICESECRETARIO GENERAL

Jesús Lizcano Álvarez

TESORERO

Enrique Campos Pedraja

CONTADOR

José Luis López Combarros

BIBLIOTECARIO

Raúl Oscar Yebra Cemborain

CONSEJEROS

Ignacio Casanovas Parella

Begoña Giner Inchausti

Esteban Hernández Esteve

Ricardo de Jorge Asensi

Rafael López Mera

Joaquina Laffarga Briones

Miguel Martín Fernández

José Ignacio Martínez Churriague

Jaime Pou Diaz

Enrique Ribas Mirangels

José Rivero Romero

Pedro Rivero Torre

Francisco Rodríguez Pérez

José María Valdecantos Bengoechea

Manuel Vela Pastor

Director Gerente de AECA

José Luis Lizcano Álvarez

Maquetación

ARÉS estudio gráfico

Tel. 91 501 97 52 - Fax 91 501 40 56

Impresión

Ortega Ediciones Gráficas

Avda. Valdelaparra, 35 - Tel. 91 661 78 58

28108 Alcobendas (Madrid)

Depósito Legal: M. 17107-1987

ISSN: 1136 - 1069

Tirada: 4.500 ejemplares

PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES

AECA - Srta. Felicidad Jiménez

Tel.: 91 547 37 56 · Fax 91 541 34 84

REDACCION BOLETIN AECA

AECA

Alberto Aguilera, 31-5º · 28015 Madrid

e-mail: info@aeca.es

Tel.: 91 547 37 56 · Fax 91 541 34 84

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) promueve y contribuye activamente al desarrollo de estudios e investigaciones en el campo de las ciencias empresariales, con el fin de mejorar las técnicas de gestión y los niveles de información de la empresa.

"Boletín AECA" es la revista publicada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

© Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. 1999



Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

DECLARADA DE UTILIDAD PUBLICA

Alberto Aguilera, 31-5º · 28015 Madrid
Tels.: 91 547 44 65/559 12 27/547 37 56
Fax: 91 541 34 84
e-mail: info@aeca.es http://www.aeca.es

Sumario



Las opiniones expresadas en las colaboraciones firmadas no se corresponden, necesariamente, con los puntos de vista de la Asociación.

La revista "Boletín AECA" admite colaboraciones de todos los asociados.

Boletín 50
Agosto-Nov. '99

Tribunas de Opinión

2 Un sistema integrado no es suficiente: SIGER

Alfonso López Viñegla
Miguel Hernández Gasset

35 La gestión del conocimiento y los RR.HH. como factores competitivos de las empresas en los albores del siglo XXI

Mercedes Úbeda García
Francisco Llopis Vaño
Vicente Sabater Sempere
J. José Tarí Guilló

39 Las nuevas medidas de creación de valor: panorama e interrogantes

Alfonso Redondo Castán
Javier Pajares Gutiérrez

46 Relevancia de la información contable y activos intangibles

Luis Martínez Ochoa

58 Información sobre el gobierno de la empresa: el impacto del Informe Olivencia

Mª Rosario Babío Arcay
Mª Flora Muiño Vázquez

65 Armonización contable bajo el IASC: ¿está España preparada?

José Luis Uceda

71 Estrategias para la modernización de las Administraciones Públicas

Beatriz Rodríguez Prieto
José Luis Pablos Rodríguez

77 Reivindicación de la prudencia en la acción directiva

Javier Fernández Aguado

Hablamos con...

42 Nuevos desafíos de la contabilidad ante el siglo XXI

Entrevista a *Leandro Cañibano*, presidente de la Comisión de Principios y Normas de Contabilidad de AECA

Premio Entrevistas

Reproducción de los tres trabajos ganadores del Premio para Entrevistas a Empresarios y Directivos - Edición 1999, del programa Becas AECA para Estudiantes Universitarios.

ENTREVISTA GANADORA

49 Grupo LAR, 30 años de ética y compromiso

Entrevista a *José Luis Pereda Espeso*, consejero delegado del Grupo LAR-Desarrollos Inmobiliarios

Gemma Llorella, Fidel Castro y Jordi Clos

1º ACCÉSIT

53 El Consejo de Administración de Lingotes Especiales

Entrevista a *Vicente Garrido Capa*, presidente del Consejo de Administración de Lingotes Especiales

Isabel Martín, Mª Visitación García y José Ignacio Sevilla

2º ACCÉSIT

55 La teoría de las limitaciones en la contabilidad de gestión

Entrevista a *Antonio Antón Riera*, SMF coacher de Ford España

Ramón Alejandro Arce, Mª Inmaculada Escrich y Ana González



Crónica gráfica del Congreso

Pág. 9

Homenaje al Profesor

Barea Pág. 24

9 **Actividades AECA**

26 **Comisiones de Estudio**

61 **AECA en Internet**

68 **Práctica Contable**

75 **Reuniones Profesionales**

76 **Calendario de Formación**

81 **Noticias**

85 **Publicaciones**

104 **Asociados**

Boletín AECA Una historia de continua superación

Coincide la aparición del número 50 del *Boletín AECA* con el XX Aniversario de la creación de nuestra Asociación. Es buen momento de echar la vista atrás y reflexionar sobre lo realizado. En 1983, **Enrique Fernández Peña** (q.e.p.d.), miembro de la Junta Directiva de la Asociación, se encarga de que el primer número del *Boletín AECA* pase de mero proyecto a ser una realidad. La Editorial de este ejemplar indicaba cuál era el objeto de la nueva publicación: "Poco son, o poco hacen, aquellas colectividades que no pueden o no quieren tener un medio de comunicación propio, que al mismo tiempo sea vehículo de información entre sus miembros y con su mundo exterior".

Físicamente el documento informativo consistía en un tríptico, formato folio, a dos tintas, una de ellas el verde corporativo, que recogía las actividades desarrolladas por la Asociación en las distintas áreas: ediciones, participación en congresos, comisiones de estudio, noticias de economía y empresa de Europa e Iberoamérica... El interés de **Enrique** y la buena acogida del primer ejemplar, imaginamos fueron las causas de que ya el número 2 representara un avance visible respecto al anterior y único ejemplar. Se pasa a un cuadernillo de ocho páginas, grapado, con un papel estucado brillo de mayor gramaje.

Con este formato, el *Boletín* va aumentando progresivamente la cantidad de información contenida y, con ello, el número de páginas, hasta lo que llamaremos segunda época, iniciada con el nú-

mero 16, correspondiente a Mayo de 1988. Se cambia el formato del *Boletín* incorporando más diseño gráfico a sus páginas, incluido el logotipo renovado de la Asociación, que resulta de una adaptación "modernista" del antiguo. Nuevas secciones y la incorporación de las primeras Tribunas, con artículos firmados. Esta segunda época, así como la tercera, que va de los números 24 al 35, no se alargan mucho en el tiempo, siendo pasos intermedios hasta llegar al formato de revista que adopta definitivamente el *Boletín* a partir de su número 36, correspondiente a septiembre-diciembre de 1994.

Con el número 39 (octubre'95-enero'96) se introduce el color en la cubierta y se plantea en el seno del grupo de personas que elaboran el *Boletín* la oportunidad de dar un salto cualitativo importante, cambiando el nombre de la publicación, orientándola al público en general a través de canales de distribución de masas. Evidentemente, esta opción exigía abordar un proyecto de una envergadura ambiciosa, de enfoque distinto al mantenido hasta ese instante. Existió, incluso, una maqueta de lo que podría haber sido la nueva revista, a la que se pensó en llamar "Abaco". Sobre la mesa se presentaron diversos argumentos a favor y en contra de dar o no el paso en la dirección apuntada. Fue cuando la redacción del *Boletín AECA* recibió un correo electrónico del profesor **Stephen Zeff**, de Rice University, con el siguiente mensaje: "Felicidades por el *Boletín AECA* ampliado que se viene publicando durante los dos últimos años.

Es muy útil e informativo. Los artículos son interesantes y la información sobre libros, congresos, seminarios y similares, muy provechosa. A lo anterior cabe añadir que el *Boletín* es presentado en un formato muy atractivo; estoy seguro de que producir cada número supone un gran esfuerzo. Habéis conseguido proporcionar a los miembros de AECA un valioso instrumento informativo de alto nivel profesional. No conozco ningún otro *Boletín* de una Asociación profesional que sea comparable a éste". Si esto era así, por qué renunciar a ser un muy bien considerado *Boletín* a nivel mundial, para pasar a ser una revista más del ya saturado sector de la información económica.

Basta ver las páginas del presente *Boletín AECA* para darse cuenta de en qué se ha convertido este vehículo de comunicación, que en su cuarta época continúa incorporando novedades para sus lectores, a los que hace partícipes de su propia evolución, producto de un espíritu de innovación permanente.

El Anexo extraordinario de este *Boletín*, compuesto por un índice de los cincuenta números publicados hasta hoy, representa una tarea de superación constante. Desde aquí queremos agradecer sinceramente la colaboración recibida de las personas que, en el pasado y en la actualidad, prestan de manera desinteresada su mejor esfuerzo y conocimientos en este precioso proyecto que se llama *Boletín AECA* ■

José Luis Lizcano
Director Gerente de AECA

La globalización de la economía -estímulo del más puro capitalismo- y la irrupción de las nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio van a desarrollar su actividad. Se han empezado a revelar una serie de carencias con relación a los actuales sistemas

de control y de información en las mismas, lo cual, tanto desde una orientación operativa como estratégica, nos hace reflexionar en cuanto a las implicaciones que, desde el ámbito de los nuevos retos de gestión, pueden estar presentes en torno al concepto de la nueva gestión empresarial.

Un sistema integrado no es suficiente: SIGER

por Alfonso López Viñegla y Miguel Hernández Gasset

... Estamos ante uno de los temas más actuales del nuevo milenio

Nos disponemos a entrar en el nuevo siglo, sin embargo, debemos pensar en términos similares a como lo plantean Hammer, M. y Champy, J. (1993) quienes afirman que "estamos en el siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX", de ahí que la necesidad de adaptar nuevos instrumentos de control se haga cada vez más evidente, y que la importancia de los elementos no formales y del entorno estén recogiendo en la creciente preocupación de las empresas por dichos aspectos. Por otro lado, hasta hace pocos años, la alternativa utilizada para medir la eficiencia de una empresa se basaba en el análisis exhaustivo de su balance y cuenta de resultados, es decir, de su información financiera. Sin embargo, actualmente en la sociedad de la información, tanto el capital intelectual como otros factores de naturaleza intangible tienen incluso más valor que, por ejemplo, el propio inmovilizado, ra-

zón suficiente que hace preciso disponer de herramientas que permitan de alguna manera valorarlos. En palabras de David Norton, "Los datos financieros miden lo que se ha hecho en el pasado y tenerlos como único referente a la hora de ver cómo va una empresa es igual que dirigir un barco mirando la parte de atrás". El directivo del siglo XXI, tal como apunta Güell, A.M. (1996), tiende a destacar como tendencias clave de esta nueva gestión la calidad como filosofía de la organización y la preocupación por maximizar la satisfacción de la clientela.

Asimismo, ante los retos que se plantean en el ámbito empresarial, (entorno turbulento, dinámico e impredecible, tecnologías informativas emergentes y variables, expansión de los mercados, etc.), se está produciendo un cambio significativo en el papel del capital humano dentro de la organización que, sin duda, hará necesaria la intervención efectiva dentro del componente emocional del mismo.

Equilibrar la gestión financiera y la del capital humano de una empresa resulta indispensable si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio. En estos momentos, definir y cumplir la estrategia es una de las cuestiones más importante a la que se enfrentan los directivos. De hecho, afirmábase en una de las ediciones de la revista *Fortune* que uno de los principales problemas existentes en el entorno empresarial viene determinado porque tan sólo un 10% de las estrategias bien definidas son implantadas con efectividad. La influencia que tiene sobre la cuenta de resultados de las empresas, el rendimiento y el compromiso para con los objetivos y estrategias de las empresas del capital humano, es ya una realidad demostrada. En este sentido, puede resultar muy interesante la apreciación de Bueno, P. (1996), que considera que el *management* se encuentra en busca de modelos que logren la integración óptima entre las personas, la tecnología y la realidad económica.

Consecuentemente, ello va unido a la aparición de una serie de problemas que, una vez definidos y caracterizados, requerirán de soluciones. Nosotros, en un intento de ofrecer un modelo de carácter global, vamos a definir el SIGER -Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y Resultados- cuyos puntos más sobresalientes se centran en la implantación y medición de la estrategia.

El principal objetivo de este trabajo es ofrecer una herramienta moderna y eficaz que proporcione, en función de las necesidades de cada empresa y de su cultura organizativa, las soluciones alternativas de actuación para cada una de las etapas que se desarrollarán en su formulación.

Para llevar a cabo la implantación de nuestro modelo, SIGER, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

Así, proporcionaremos a la organización una base sólida para la posterior implantación del SIGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

... Definición de la estrategia

En la actualidad se observa una creciente preocupación en las empresas ante la necesidad de definir estrategias más acordes con un entorno dinámico y altamente competitivo. El problema para las empresas viene por dos vías, por un lado la necesidad de definir una estrategia diferenciada, coherente con la evolución del mercado, la cultura de la empresa y las características de la misma y, por otra parte, la necesidad de llevar a cabo la implantación, factor que ya no depende sólo de la alta dirección. Es en este punto donde se encuentran las principales carencias por parte de los equipos directivos. Definir una estrategia adecuada para la organización puede resultar relativamente complicado, aunque no imposible. Sin embargo, una vez definida la estrategia, ¿Cómo la llevamos a cabo?. Ese alto porcentaje de fracasos viene originado por el amenazador problema que tienen los directivos en las empresas contemporáneas: la estrategia no es un modelo matemático compuesto de fórmulas que se cumple a la perfec-

“Equilibrar la gestión financiera y la del capital humano de una empresa resulta indispensable si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio”

ción si hemos definido sus constantes y parámetros correctamente. Para poder implantar una estrategia, es necesario contar con el apoyo de toda la organización. La falta de involucración en el proceso de implantación puede originar que la estrategia no se consiga llevar a cabo. La definición de una estrategia no debe abarcar, exclusivamente, el hecho de plasmar en unos documentos los grandes objetivos de negocio y las líneas maestras de actuación desde el punto de vista de los equipos directivos. Es necesario que sea la expresión gráfica o palpable de lo que desean hacer los integrantes de la empresa. Una estrategia tiene que ser coherente con los objetivos globales y con la misión de la empresa, tiene que poder ser comprendida y asimilada por todos para poder hacer viable su puesta en marcha. Es necesario que la misión, los objetivos de la empresa y la estrategia a emplear, sean comprendidos y asimilados por todos los empleados y, lo que es más importante, que cada uno de los integrantes pueda llegar a ver el efecto o incidencia de su trabajo diario sobre dichos aspectos.

Autores como Kaplan y Norton han revolucionado el mundo del *management* con la presentación

de modelos que procuran suministrar la solución a los problemas anteriormente citados. Ambos, en su trabajo sobre el *Balanced Scorecard* han presentado un modelo genérico que pretende mostrar las bases de la implantación de estrategias empresariales mediante el uso de un potente cuadro de mando centrado en las cuatro perspectivas, según su consideración, estratégicas: Financiera, Cliente, Procesos, y Aprendizaje y Desarrollo. En dicho modelo, al identificar las variables estratégicas más importantes, no más de 20 -con sus respectivos indicadores- y al ser integrados en éste -teniendo en cuenta las interrelaciones posibles-, el cuadro de mando deja de ser una mera herramienta de información para consolidarse en un instrumento de gestión que permitirá controlar el desarrollo de la estrategia, desde las cuatro perspectivas más importantes para la empresa.

Sin embargo, existen otros autores que ya han cuestionado la efectividad de este tipo de instrumentos. Butler, A. et al. (1997), llevaban a cabo la exposición de la implantación del modelo de Kaplan y Norton en una empresa, concretamente en Rexam Custom Europe (RCE), división europea de Rexam Inc. (USA). En dicho análisis se podía corroborar cómo la realidad de una empresa no tiene por qué asemejarse a los planteamientos teóricos de dos expertos. Intentar que la realidad estratégica de RCE se adecuara al modelo del *balanced scorecard* originó un alejamiento de los planteamientos estratégicos de

“Para poder implantar una estrategia, es necesario contar con el apoyo de toda la organización. La falta de involucración en el proceso de implantación puede originar que la estrategia no se consiga llevar a cabo”

esta empresa. Aspecto que, conforme se iba diseñando el *balanced scorecard*, tomó fuerza y obligó a prescindir del enfoque inicial planteado por Kaplan y Norton para desarrollar un cuadro de mando orientado a los aspectos estratégicos de las políticas de desarrollo y la cultura corporativa propios de RCE. Del análisis de dicho artículo podíamos extraer la conclusión que en cuestiones de estrategia, los modelos genéricos no son aplicables en su totalidad. Cada empresa tiene sus perspectivas estratégicas diferenciales y la labor fundamental de un proceso de definición de la estrategia es su correcta identificación para su posterior medición y gestión de una forma efectiva.

... El cuadro de mando y el arte de medir

Existe una carencia bastante importante, aún teniendo en cuenta lo explicado anteriormente -en relación con la medición y control por parte de la dirección- de la implantación de la estrategia, dado que no existe una mera identificación de los

éxitos conseguidos a lo largo de este proceso con la actividad normal en la empresa. Desde nuestro punto de vista, es necesario aprovecharse de la experiencia existente en las áreas donde mejor se han controlado y medido las variables relevantes. Desde siempre, en las áreas financieras se ha dispuesto de cuadros de mando que nos han permitido realizar un seguimiento a priori de las variables financieras más importantes para la empresa. Este tipo de instrumentos son, si se desarrolla un meticuloso proceso de definición de la estrategia, eficaces herramientas de control que pueden traducir la estrategia en metas operativas, aportando claridad en los objetivos a los distintos niveles funcionales existentes en la organización, mediante la vinculación de los distintos niveles a los objetivos de negocio. De este modo, y mediante el uso de los cuadros de mando, cabría la posibilidad de vincular los ciclos de planificación y control.

Es, por tanto, en el proceso de planificación estratégica, donde es clave identificar no sólo las líneas estratégicas de actuación, sino también las variables que nos van a permitir el control sobre su efectividad y los inductores que facilitarán la información clave al respecto. Mediante una identificación de las variables estratégicas y sus inductores, las relaciones existentes entre ellas y las subvariables que inciden con sus resultados en las primeras, podemos desarrollar un entramado de relaciones que facilitarán, mediante el criterio de *Causa-efecto*, la identifica-

“Una estrategia tiene que ser coherente con los objetivos globales y con la misión de la empresa, tiene que poder ser comprendida y asimilada por todos para poder hacer viable su puesta en marcha. Es necesario que la misión, los objetivos de la empresa y la estrategia a emplear, sean comprendidos y asimilados por todos los empleados y, lo que es más importante, que cada uno de los integrantes pueda llegar a ver el efecto o incidencia de su trabajo diario sobre dichos aspectos”

ción en mayor medida del origen de los aciertos y los fallos en el proceso de implantación de la estrategia, aspectos a controlar mediante el cuadro de mando diseñado según estos criterios y las relaciones existentes entre las variables.

... Y el componente humano se identificó con la estrategia

Aún cuando en las empresas se hubiera hecho frente a la fase anteriormente descrita de una forma efectiva, se encuentran con el problema de involucrar en el proceso estratégico a los empleados, corriendo el riesgo de que el esfuerzo anterior no tenga resultados. Existen, en

nuestra opinión, varios aspectos claves a destacar:

- Compromiso directivo desde la fase del diseño de la estrategia y sus sistemas de control y medición.
- La armonización de la estructura organizativa y funcional.
- La comunicación y formación.
- La adecuación de la cultura organizativa.

Es necesario tener muy presente que el factor humano es la clave del éxito empresarial. Disponer del mejor equipo de profesionales, de un clima laboral que potencie la innovación y la creatividad, de una cultura asumida y valorada por todos, resulta esencial. Pero es todavía más importante saber gestionarlo. Por tanto, desde el principio y durante cada una de las fases del proceso, se hace necesario desarrollar un proceso de involucración de los empleados, mediante las políticas de recursos humanos más adecuadas, con el fin de facilitar la interconexión de las actuaciones diarias de los mismos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos recogidos por el cuadro de mando de la empresa. Es muy importante dotar al departamento de recursos humanos de los medios y herramientas necesarios para que faciliten dicho proceso de implantación. Una de las claves está en el proceso de transmisión de la misión y de la estrategia a todos los niveles de la organización. Es clave que cada empleado, tal como se mencionaba previamente, sea capaz de comprender el por qué de la existencia del rol o puesto que ocupa y su aportación a los

resultados de la empresa. Es clave que el desarrollo de los objetivos que se marquen a nivel estratégico se desglosen en cascada a todos los niveles organizativos, en función de la mayor o menor incidencia que sobre ellos tengan los distintos departamentos. Para lograr esto, es fundamental que los directivos y mandos intermedios sean plenamente conscientes de su función y cuenten con la formación adecuada. Aspectos tan significativos como la cultura organizativa o el clima laboral van a depender directamente de cómo gestionen a las personas que dependen directamente de ellos. La medición de estas variables, desde nuestro punto de vista estratégicas en cualquier empresa, se puede llevar a cabo mediante diversas técnicas que deberían quedar incluidas en el cuadro de mando propuesto, suministrando información sobre uno de los aspectos clave de la gestión: la involucración de los empleados y su percepción sobre la realidad de la empresa.

“Es necesario tener muy presente que el factor humano es la clave del éxito empresarial. Disponer del mejor equipo de profesionales, de un clima laboral que potencie la innovación y la creatividad, de una cultura asumida y valorada por todos, resulta esencial. Pero es todavía más importante saber gestionarlo”

... ¿Es el cuadro de mando una herramienta activa?

En este tipo de cuestiones se hace preciso dotar al sistema de una claridad, sencillez y agilidad que difícilmente se puede lograr si en las organizaciones no se desarrolla una metodología asociada a una herramienta que suponga un valor añadido y no un incremento en la gestión y la burocracia interna.

En esta ocasión, la herramienta que pretendemos emplear para el logro de nuestros objetivos hace referencia al cuadro de mando instrumentado, eso sí, a través de las nuevas tecnologías de análisis, comunicación y distribución de la información.

Para la correcta puesta en marcha del mismo, precisamos de las garantías que proporciona un departamento de control consolidado, en donde el controller o director de información lleve a cabo sus cometidos de forma eficaz. El proceso de definición de puestos, roles y procesos en la empresa debe ser llevado a cabo con precisión y minuciosidad; de ello depende la selección del personal más competente.

Precisamente, desde la óptica interna de la entidad, el controller adquiere un papel notable en todo este proceso ya que, a nuestro juicio, debe conjugar dos aspectos de gran relevancia:

- Determinar qué información ha de presentarse, de qué forma y a quién.
- Jugar un destacado papel en la implantación de políticas de recursos humanos.

Asimismo, dentro del concepto actual de los sistemas de información empresariales, está jugando una gran baza el concepto de la Intranet corporativa¹. En efecto, desde 1995 se lleva hablando de forma destacada de las mismas según los expertos², adquiriendo una aceptabilidad general.

A nuestro juicio, lo más reseñable es que la propia tecnología Intranet es la posibilidad de generar y publicar información de la empresa y del entorno a los distintos niveles de responsabilidad de la organización. Además, la constitución inicial de una Intranet no supone un coste ele-

vado para la gran mayoría de las empresas y podrá ir aumentando su volumen, tanto desde el punto de vista del contenido como de la utilización de manera paulatina, en función, esencialmente, de las necesidades que vayan surgiendo y de los recursos disponibles.

En general, configurar una Intranet comienza a ser algo relativamente asequible, debido a que en el mercado ya están apareciendo productos³ que simplifican bastante las tareas de instalación de servidores, clientes, construcción de ficheros de contenidos en hipertexto, etc., de manera que no será preciso ni siquiera la dependencia de un técnico informático, sino que cualquiera, y en especial nuestra figura de director de información, deberá poder gestionar adecuadamente todos estos aspectos.



Figura 1

Estructura de la Intranet en la que incorporamos el concepto de cuadro de mando empresarial. El acceso al modelo hipermedia que se propone es: <http://cuadrodemando.unizar.es>