

# **La responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades**

## **University social responsibility in the strategic direction of universities**

**Autores:** Dr. C. Armenio Pérez Martínez

Dr. C. Remberto Naranjo Pérez

MSc. María Antonieta Mesa Espinosa

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

**Correo electrónico:** [armenito@unica.cu](mailto:armenito@unica.cu)

[rnanranjo@unica.cu](mailto:rnanranjo@unica.cu)

[mmesa@unica.cu](mailto:mmesa@unica.cu)

### **Resumen**

El escenario actual plantea nuevas dimensiones para un progreso humano, no únicamente de los recursos económicos, también de los recursos humanos y sociales. La universidad tiene un papel clave en los procesos de responsabilidad social, que se ha de poner de manifiesto a través del ejercicio de sus funciones: la gestión, la docencia, la investigación y el compromiso social, en el contexto del que forma parte. Asumir estas funciones, desde la responsabilidad social, supone un compromiso de toda la organización universitaria con el desarrollo ciudadano, democrático y sostenible, y también, con la inclusión social y la riqueza de las redes sociales; en definitiva, con la calidad de vida. El objetivo de este artículo es diseñar un procedimiento de gestión de la responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades, considerando el papel de los mecanismos de regulación de la estrategia organizacional como cauce para este empeño, siendo esta la novedad de esta propuesta.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Universitaria, diseño estratégico, gestión de la Responsabilidad Social Universitaria.

## **Abstract**

The current scenario opens up new dimensions for human progress, not only financial resources, also human and social resources. The university has a key role in the processes of social responsibility, which is to highlight through the exercise of their functions: management, teaching, research and social commitment, in the context in which it occurs. Assume these functions, from social responsibility is a commitment of the entire university organization with citizens, democratic and sustainable development, and also to social inclusion and wealth of social networks; ultimately, the quality of life. The aim of this paper is to design a management procedure of university social responsibility in strategic management of universities, considering the role of the regulatory mechanisms of organizational strategy as a channel for this commitment, and this is the novelty of this proposal.

**Keyword:** University Social Responsibility, strategic design, management of University Social Responsibility.

## **Introducción**

La globalización es un hecho incuestionable por sus evidentes manifestaciones. Ante el avance de estos fenómenos, parece que no existe orientación en la globalización de la humanidad, de la ética, de la dimensión humana. En esta situación, no faltan quienes afirman que este proceso y la sociedad del conocimiento pueden significar la gran oportunidad para la humanidad. Para ello, se habrá de superar, en este mundo globalizado, una dinámica de progreso que ha pasado de ser un medio a ser un fin; cuando el progreso es el objetivo de la humanidad y deja de ser la humanidad el objetivo del progreso, se produce mucha muerte. La historia lo viene demostrando. La humanización del progreso, el rostro humano de la globalización y de la sociedad del conocimiento, comporta el logro equilibrado del desarrollo en armonía con la ética global y con la solidaridad, para no solamente competir para ser más competitivos, sino también compartir siendo solidarios.

Aparece con cierta evidencia que las leyes, los reglamentos, las normas, la racionalidad económica, la organización y la gestión, con ser necesarias, no son suficientes para garantizar la prosperidad moderna, el bienestar y el progreso con rostro humano.

Además, en este contexto de globalización, de nuevos conceptos de espacio y tiempo, y de inversión de medios-fines, han evolucionado las bases de la moral; hoy las bases de la moral están en la dignidad. ¿La dignidad de quién? En un mundo globalizado, la dignidad de todos, de cada persona, de cada organización, de cada institución, en definitiva, de la sociedad en la que se vive.

En este contexto, las universidades están llamadas a desempeñar un rol más activo en la construcción de sociedades más justas y equitativas, donde cada ciudadano tenga acceso a los principales bienes y servicios y pueda disponer de ellos, más allá de su posición social o económica. El disfrute de los principales resultados de la innovación tecnológica, de una formación adecuada, de recursos al alcance de todos, son algunas de los resultados que esperan alcanzar las universidades orientadas a la responsabilidad social.

Sin embargo, las acciones aisladas no permiten que aumente el impacto de las universidades en sus respectivos territorios y ciudadanía, se carece de una filosofía en toda la organización.

Lo novedoso de esta propuesta, es que emplea las categorías con amplio potencial regulador dentro de la dirección estratégica (valores, políticas y normas organizacionales), como forma de legitimar y autenticar estas prácticas con enfoque de Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Más que declaraciones, se demanda de conceptos que promuevan la esencia y el comportamiento necesario, para lograr que exista un enfoque hacia la integración universidad-entorno.

## **Desarrollo**

### **1. La Responsabilidad Social Universitaria. Aspectos teóricos para su comprensión**

La universidad, como organización, es un escenario privilegiado para la potenciación de recursos humanos y sociales, y para la promoción de profesionales socialmente responsables en un mundo con nuevas necesidades. Por tanto, desde una gestión responsable, se ha de implicar en una formación que responda a dichas necesidades, a través de la docencia, la investigación, la vinculación al medio y la gestión universitaria.

Entre los desafíos universitarios más importantes, en la actualidad se encuentra el de influir en los acontecimientos sociales, sin despreocuparse de su influencia en los procesos sociales con identidad regional sostenibles, que repercutan en la potenciación de bienestar de la sociedad de la que forma parte.

Así, la universidad se legitima socialmente en la medida que, desde la adecuada capacidad de análisis del contexto y la relación lúida y clara con los grupos y realidades sociales, responde a la promoción y calidad de vida del entorno del que forma parte.

La UNESCO (1998) plantea, en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI, en unos de los puntos relacionados con la RSU (artículo 6 de la declaración), la responsabilidad que tienen las universidades en las orientaciones de largo plazo que permitan resolver las necesidades y aspiraciones sociales, inculcando esta responsabilidad a los estudiantes. Igualmente, establece, en el mencionado artículo 6, letra (b): «La educación superior debe reforzar su servicio a la sociedad y en especial sus actividades para eliminar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, la degradación ambiental y la enfermedad, utilizando principalmente enfoques transdisciplinarios e interdisciplinarios en el análisis de los temas y los problemas».

## **2. Consideraciones metodológicas para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en la dirección estratégica de las universidades**

El proceso de dirección de todas las instituciones, es una necesidad en los momentos actuales, donde se complementa con el empleo de la prospectiva, la dirección por valores, el cuadro de mando integral, u otros modelos que marcan tendencia. Lo que sí ha sido una realidad, desde la aparición de la administración científica a inicios del siglo XX, es la necesidad de contar con un proceso de diseño, implementación y control que permita obtener los resultados esperados dentro de la organización. Unido a ello, resulta innegable que los resultados que se deseen lograr en las organizaciones, tienen que ser incluidos en el proceso estratégico.

El problema de la Responsabilidad Social, es una cuestión estratégica para todas las organizaciones que se dediquen a ella como forma de ser sostenibles, diferenciadas y competitivas. Ha sido demostrado que el integrante de la organización, cualquiera que sea su posición en la estructura de la misma, tiene que estar comprometido, integrado,

dar lo mejor de sí, pero no aparece dentro de las posiciones teóricas y metodológicas existentes, de manera precisa, la forma en que se pueda lograr esta integración de la Responsabilidad Social.

## **2.1- Los mecanismos de regulación estratégico como cauce para la gestión de la RSU en las universidades**

La RSU es parte de un sistema que es la gestión organizacional universitaria, se reconoce la inevitable integración con el mismo y con otros sistemas que se encargan de la gestión de recursos en la organización. El trabajo con los valores, dentro del diseño estratégico, potencia el carácter regulador de otras categorías que no han sido puestas en función de este resultado. El uso de la política y las normas, asociado a los valores y los mecanismos de control garantiza, en esta propuesta, el carácter autorregulado del sistema propuesto, que son regulados desde el sistema de la gestión organizacional, a través de resultados, metas y objetivos asociados a la RSU.

En Cuba, se aplica la dirección por objetivo con enfoque estratégico basado en valores. En el documento que rige este sistema de dirección, aplicado en las organizaciones cubanas, se manifiesta que:

Un importante componente de los diseños estratégicos de las organizaciones son los valores compartidos, los que constituyen los elementos más novedosos del sistema, por tanto, en los que existe menor experiencia y se presentan las mayores dificultades en la determinación y el trabajo con los mismos (Colectivo de Autores, 2005, p. 35).

Los valores individuales tienen extraordinaria significación para la investigación social. Separar lo individual de lo social, constituye un error no solo teórico, sino también metodológico. Con frecuencia, los valores que no han logrado una forma orgánica de expresión a nivel social, se presentan estructurados a nivel individual y se convierten en un elemento esencial para el análisis social que se efectúe.

Resultaría estéril el esfuerzo de lograr el fomento de la RSU si no se realiza a través de la dirección estratégica y del empleo de las categorías, con un elevado potencial regulador del comportamiento. El alineamiento del personal con la misión y los objetivos de la universidad, implica que cada miembro de la organización, desde su puesto y funciones en el centro universitario, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión

institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la organización, y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros (Robbins, 2004; Kreitner y Kinicki, 2005).

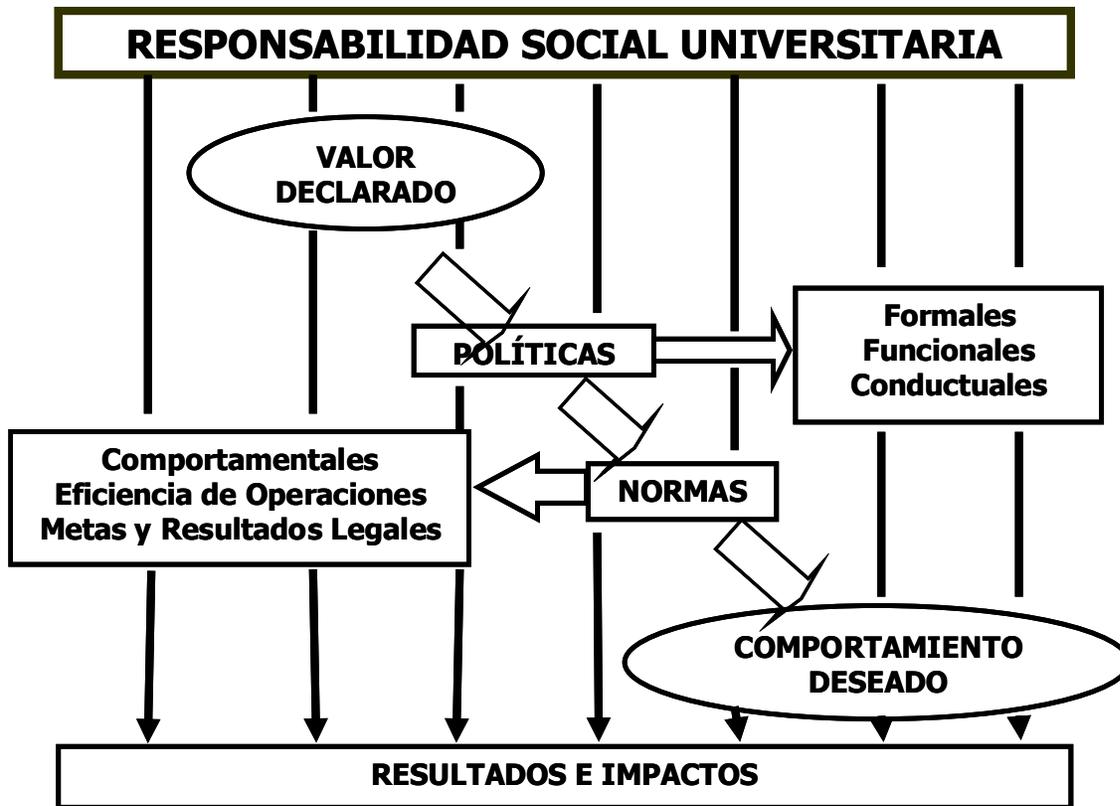


Figura 1: Esquema de referencia para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en el diseño estratégico de las universidades. Fuente: Elaboración propia (2015)

Existe consenso al reconocer la importancia del alineamiento dentro de los sistemas de gestión organizacional y su necesaria integración en la estrategia. Como sostiene Las Hayas (2010):

Quando se abre la brecha entre las políticas y prácticas y se debilita el alineamiento que debe existir entre ambas, los productos y servicios que la organización ofrece se resienten, en términos de eficacia y de eficiencia, con gran rapidez y afectan al conjunto de la organización (p. 32).

El alineamiento, resulta un principio dentro de la propuesta del procedimiento de gestión de la RSU en el diseño estratégico de las universidades, permite velar por la integración del contenido y las prácticas de RSU con la estrategia organizacional, así como lograr el

alineamiento metodológico al interior del proceso de dirección estratégica con sus fases de diseño, implementación y control.

## **2.2- Procedimiento de gestión de la RSU en la dirección estratégica de las universidades**

Las bases teóricas fundamentales del procedimiento de gestión se encuentran relacionadas con las diversas áreas de conocimiento, que permiten comprender el proceso de dirección estratégica universitaria desde la perspectiva de sus actores determinantes y las relaciones entre ellos.

La secuencia del procedimiento de gestión de la RSU en la dirección estratégica de las universidades se muestra en la Figura 2.

### *Paso 1: Selección de los participantes en el proceso de reflexión estratégica*

Lograr la participación activa es un aspecto de primer orden en el diseño estratégico. Se propone trascender de la actuación pasiva a la participación reflexiva y comprometida. En este empeño, se requiere de altos niveles de colaboración y participación activa, condición necesaria a lo largo del procedimiento de gestión.

El procedimiento de gestión requiere dar participación a un mayor número de actores con distintos conocimientos, experiencias y funciones en la universidad. En su conformación, se busca la representatividad de todos los eslabones organizativos, los procesos universitarios, la antigüedad en la organización, la preparación, etc.

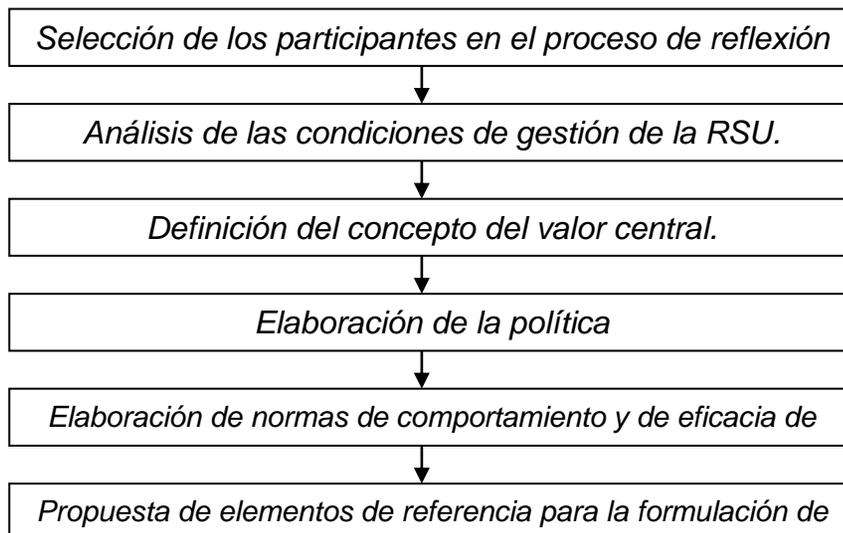


Figura 2: Procedimiento de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en la dirección estratégica universitaria. Fuente: Elaboración propia (2015)

*Paso 2: Análisis de las condiciones de gestión de la RSU*

En este paso se persigue recopilar toda la información necesaria que permita realizar una valoración acertada del diseño estratégico y la RSU. El alcance y profundidad depende de los datos que se logren obtener de los informantes seleccionados.

Los datos se obtendrán por la combinación de métodos directos e indirectos de recogida de información, que garantizan la confiabilidad de los datos al triangular las fuentes y los métodos para obtener estos datos. Se debe analizar las principales categorías del diseño estratégico (identidad, misión, visión, valores, etc.), valorando la implicación que exista de la RSU en estas categorías.

*Paso 3: Definición del concepto del valor central*

En este paso, los participantes seleccionados para el ejercicio de reflexión estratégica, definen y operacionalizan el valor central que encarne la esencia de la RSU y legitima las mejores prácticas que se realizan en la organización. Para la definición del concepto del valor central, se emplea una herramienta elaborada para el procedimiento de gestión, a partir de la combinación de una técnica propuesta por Díaz (2010), y García y Dolan (2006). La forma de realizar la definición del valor central, se muestra en la tabla 1.

La definición del concepto, en este paso, se complementa con nuevos elementos que persiguen trascender las limitaciones que ha tenido el proceso de definición de valores, donde solamente se ha logrado construir un concepto de cada valor y asociarlo a los modos de actuación, haciendo uso solamente de la comunicación como elemento de interiorización del valor.

Tabla 1: Herramienta para la definición del concepto del valor central. Fuente: Elaboración propia (2015)

Valor y su significado	Creencia a aprender o desaprender	Habilidades requeridas	Comportamientos esperados
Los participantes definen el valor central a partir de su comprensión y la relación con los procesos que este se vincula	Los participantes reconocen las creencias que sustentan el valor y que justifican las prácticas organizacionales	Los participantes expresan las habilidades que se deben manifestar en los actores universitarios y la organización para lograr el funcionamiento del	Los participantes enuncian los comportamientos que debe generar el valor central en el desempeño de los actores

		valor	universitarios
--	--	-------	----------------

En este caso se propone, además de definir el concepto del valor central y sus modos de actuación, la necesidad de precisar las creencias que sustentan el funcionamiento de ese valor, así como las habilidades requeridas para su interiorización. Para poder realizar este paso, los participantes precisan determinar las creencias relacionadas con el valor seleccionado, los comportamientos esperados y las habilidades que deben poseer los docentes y directivos, según su rol en la organización, para lograr un funcionamiento y la interiorización del valor seleccionado, y convertirlo en una categoría reguladora de su comportamiento cotidiano. Aunque en el procedimiento de gestión se realiza solamente para el valor central, puede emplearse para definir el concepto de cualquier valor, logrando que el proceso sea más complejo e integrador.

Para comprobar la efectividad de la definición del concepto y propuesta de indicadores del valor central por parte de los participantes, se aplica la herramienta «Doce características de buenos valores operacionales» de García y Dolan (2006). Su procesamiento se realiza utilizando el estadígrafo moda. Como resultado de este paso, se logra la definición y operacionalización del valor central que posibilite la gestión de la RSU en la dirección estratégica de las universidades.

#### *Paso 4: Elaboración de la política*

Para aplicar los valores a la gestión, no basta con la definición del concepto. Esta ha sido reconocida como una de las insuficiencias de la estrategia de dirección por valores (Blanchard y O'Connor, 1997; García y Dolan, 2006). La experiencia del trabajo investigativo con directivos y organizaciones, demuestra que en Cuba los valores se determinan como complemento de la estrategia, pero no existen mecanismos que fomenten la formación y el trabajo con los valores definidos.

Los métodos y formas, a través de los cuales se elaboran y aprueban las políticas, son variados, pero como patrón su adopción debe ser precedida de un profundo estudio o análisis del tema abordado puesto que, por su efecto y duración, las indicaciones y decisiones contenidas en las mismas, tienen un carácter eminentemente estratégico y en ocasiones irreversible, al menos a corto plazo.

El rol medular de los participantes, se pone de manifiesto a partir de la necesidad de construir en un proceso de generación colectiva la política, que permita determinar las

normas para ajustar y legitimar el valor central. Se emplearán técnicas grupales para la concepción conjunta de ideas y la elaboración de la política, que se someterá al criterio personal y de los participantes. Se realizarán los análisis en torno al siguiente cuestionamiento: ¿Qué fundamentos estratégicos deben servir como patrón organizacional para alcanzar la RSU en el desempeño de la universidad?

*Paso 5: Elaboración de normas de comportamiento y de eficacia de operaciones*

Las normas organizacionales ejercen una influencia profunda sobre los procesos estratégicos. Las normas afectan no solamente el comportamiento individual, sino que deben controlar el funcionamiento bien coordinado y consecuente del mecanismo organizativo de la dirección. En ellas se expresa la política fundamentada, debido a que reflejan las relaciones sociales existentes, los métodos de su desarrollo ulterior y, por consiguiente, las formas más convenientes de la organización y realización de la actividad de dirección.

La norma consiste en expresar la voluntad de los responsables de los resultados de las organizaciones, a partir de la dependencia del comportamiento de los subordinados, por ello se deben pautar aquellas que permitan legitimar y homogenizar comportamientos. El papel central de los participantes se patentiza a partir de la necesidad de establecer, en un proceso de concepción grupal, las normas de comportamiento y de eficiencia de operaciones que permitan estimular conceptos y conductas, así como legitimar el valor central. Se emplearán técnicas grupales para la generación conjunta de ideas, y la elaboración de las normas se someterá al criterio personal y grupal. Se realizarán los análisis en torno al siguiente cuestionamiento: ¿Qué fundamentos básicos de actuación deben servir como norma para elevar el desempeño de la RSU? Las normas que se consideran necesario elaborar, son el código de ética de la institución, así como los manuales de conducta y la descripción de las funciones de los docentes según el departamento en que se desempeñan.

*Paso 6: Propuesta de elementos de referencia para la formulación de indicadores*

Los participantes continúan el análisis de las categorías del diseño estratégico que sustentan la definición de los indicadores, el tránsito de la visión a los objetivos no se realiza de manera directa. Si se realiza directamente o sin la reflexión estratégica, se comete el error de intentar medir aspectos que en realidad no tributan al logro de la

visión de la organización. En este caso, cabe recordar que en la visión y los valores se encuentran expresados elementos sustanciales que intervienen en la gestión de la RSU.

Los objetivos estratégicos precisan las metas o niveles de logro a alcanzar para llegar al estado futuro visualizado. Dichos objetivos son portadores del cambio, de la transformación; son la categoría rectora del direccionamiento del desarrollo organizacional expresado en la estrategia, formulan las aspiraciones que se quieren lograr dentro de una organización; son prioridades principales o lineamientos generales de trabajo, que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización. Prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la guía en los esfuerzos organizacionales, se convierten así en una herramienta movilizadora importante respecto a los esfuerzos y recursos organizacionales que son necesarios asegurar.

Los objetivos estratégicos deben cumplir con las características siguientes:

- Expresarse en términos que signifiquen transformación, cambio y progreso
- Estar dirigidos a lo que está por hacer en la organización
- Expresarse de manera clara y precisa
- No expresarse el cómo ni las vías para lograrlo, sino solo la aspiración, los resultados que se quieren y pueden lograr
- Poseer una redacción sencilla, sintética y concreta para que se entiendan por todos

Para definir los objetivos estratégicos, las preguntas claves son las siguientes: ¿Qué resultados son los más relevantes para cumplir con la visión y la misión? ¿Qué se quiere y se puede lograr en cada una de las áreas de resultados clave? ¿En qué medida se acercan esos resultados a la visión de la organización? En cada uno de los objetivos estratégicos, se formulan criterios de medida que expresan los resultados medibles y controlables que se prevén alcanzar en los lapsos establecidos previamente y en el horizonte temporal de la estrategia.

Para la construcción de indicadores, es necesario el cumplimiento de determinados requisitos, entre los que no deben faltar los siguientes:

- Estar alineados con el proyecto estratégico de la universidad (misión, visión, objetivos, factores críticos de éxito), de ahí que los indicadores propuestos guarden correspondencia con las áreas de resultados claves.
- El conjunto de indicadores no se puede considerar un sistema estático, pueden existir aspectos de calidad pendientes de consideración o que, aun siendo considerados, pueden requerir algún tipo de revisión de los parámetros que lo cuantifican.
- Contemplar aspectos de eficiencia y eficacia. Los primeros, referidos al uso óptimo de los recursos; los segundos, a los resultados en relación con las metas y los objetivos organizacionales.
- Hacer participar a los responsables de los servicios, de las actividades y de los resultados, en la elección de los indicadores, dado que los conocimientos aportados por los responsables permiten centrar los indicadores en aquello que es esencial.
- Definir concretamente las actividades a medir en los servicios, proyectos o programas, al objeto de frenar la tendencia de los responsables a controlar todos los aspectos de las actividades delegadas.
- Asegurar que los indicadores previstos miden los resultados obtenidos en las actividades realizadas, para ello los objetivos principales han de estar traducidos en indicadores.

## **Conclusiones**

La RSU se ha convertido en una exigencia de las universidades, de su concepción y aplicación como elemento de la gestión.

Las categorías valores, políticas y normas, con elevado potencial regulador, permite que la esencia y las prácticas de la RSU pueda ser asumida, autenticada y legitimada dentro de la dirección estratégica de las universidades.

El procedimiento de gestión de la RSU, en la dirección estratégica de las universidades, es una alternativa para lograr que se incluyan los elementos esenciales de la RSU.

## Referencias Bibliográficas

- Ansoff, I. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México: Addison Wesley Longman.
- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: McGraw-Hill.
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Dirección por Valores*. Madrid: Gestión 2000.
- Carnota, O. (1990). *Teoría y práctica de la dirección socialista*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Codina, A. (2002). *¿Por qué el cambio? Tendencias en el entorno de las organizaciones que impactan en los enfoques gerenciales*. La Habana: CETED.
- Colectivo de Autores (2005). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores*. La Habana: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, MES.
- Cyert, R y March, V. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. Second Edition. California: Wiley.
- De la Cuesta, M. (2009). Modelos de responsabilidad social en las universidades españolas, en Actas de Jornadas de responsabilidad social universitaria organizadas por la UVA, celebradas en Valladolid los días 28 y 29 de abril de 2009.
- García, S. y Dolan, S. (2006). *Dirección por Valores. Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida en el Siglo XXI*. Madrid: PALGRAVE MACMILLAN.
- Jiménez, W. (2000). *Introducción al estudio de la Teoría Administrativa*. México D.F.: Limusa, S.A. de C.V.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2005). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Irwin.

- OEA-BID (2007). *¿Cómo enseñar Ética, capital social y Desarrollo en la Universidad? Estrategias de RSU*, Apuntes del módulo 2: Responsabilidad Social Universitaria: ética desde la organización, p. 21.
- Las Hayas, A. (2010). Calidad y Recursos Humanos, ¿dos departamentos bajo una misma dirección?: una base consistente para la gestión del conocimiento. *Revista Desarrollo y Organización*, 34, 31-43.
- Lorino, P. (2000). *El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades*. Bogotá: Alfaomega y Marcombo S.A.
- Marchand, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario*. Extraído el 10 de enero de 2012 desde <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/>.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Duodécima Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, J. M. (2009). Responsabilidad social universitaria. Desafíos ante un cambio de época, en Actas de las Jornadas sobre Responsabilidad Social en la Universidad, organizadas por la Universidad de Valladolid, 28 y 29 de abril de 2009.
- Ronda, G. (2008). Dirección estratégica. Definiciones y modelos. *Folleto Gerenciales*, 13, 1, 25-33.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI.
- Vogel, M. (2003). *Dirigir por indicadores financieros es un suicidio*. Extraído el 1 de diciembre de 2011 desde [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)