

UNITAT DE CONEIXEMENT

El quadre de comandament integral

" Els directius, com els pilots, necessiten d' un instrumental que mesuri el seu entorn i el seu rendiment per tal de conduir el viatge cap a l'excel·lència futura."

Robert S. Kaplan i David P. Norton

Sumari

Què és?	1
Eines	2
La dada	3
Guia de Treball	4
L'experiència	5
Materials	6
Bibliografia bàsica	6
Materials en línia	7

Què és?

Un **quadre de comandament integral** (QCI) és un eina de gestió que ajuda a la presa de decisions directives en proporcionar informació periòdica sobre el nivell d'acompliment dels objectius prèviament establerts mitjançant indicadors. El QCI permet la **translació** de la estratègia de la organització en objectius concrets i l'avaluació de la interrelació entre els diferents indicadors.

Els indicadors recullen aspectes tan financers com no financers. El QCI afavoreix la **transparència** en la gestió i l'establiment d'un equilibri entre les accions immediates i les línies estratègiques.

Com a eina de gestió, el QCI és un **concepte dinàmic** que dona un suport continu a la presa de decisions, contribueix a comunicar la estratègia i implica les persones en la seva elaboració i seguiment.

El QCI integra quatre perspectives o àrees claus i les relaciona amb la missió, visió i objectius. Les quatre perspectives són la financera, la de formació, els processos interns i la relació amb els clients / usuaris.

Existeixen diferents tipus de QCI:

- 1) **QCI operatius:** útils per a la gestió del canvi (innovacions en l'organització) en períodes breus de temps
- 2) **QCI estratègics:** defineixen els objectius bàsics de l'organització en relació a la seva missió i visió a llarg termini.
- 3) **QCI departamentals:** específics per a una àrea de l'organització: financera, direcció, recursos humans, etc.
- 4) **QCI organitzatius:** definits segons els nivells de responsabilitat.

Eines

L'eina bàsica del QCI són els **indicadors**, és a dir, índexs que descriuen el comportament de diverses variables ja sia per quantificació directa d'una variable (primaris) o per comparació entre variables (secundaris).

És preferible que els indicadors siguin de naturalesa numèrica, ja que així permetran l'establiment de **nivells de tolerància** o de desviacions acceptables dins el QCI.

En la definició dels indicadors cal escollir aquells que siguin: rellevants, pertinents, unívocs, objectius, precisos i accessibles (que el cost d'obtenir-los no sigui desorbitat).

Segons la seva **naturalesa**, trobem indicadors que mesuren:

- ✓ L'**eficàcia**. Indiquen el grau d'assoliment d'uns objectius prèviament establerts. Per exemple nivell de temporalitat en les contractacions.
- ✓ L'**eficiència**. Indiquen el grau d'acompliment d'un objectiu en relació als costos prèviament establerts. Per exemple, la relació entre l'èxit d'un pla de formació i els recursos emprats.
- ✓ L'**economia**. Estableixen la relació entre els costos reals i els costos previstos d'una actuació. Per exemple, el cost final d'un procés de selecció en relació amb el cost pressupostat.
- ✓ L'**efectivitat**. Mesuren l'impacte d'una actuació sobre el medi. Per exemple, els indicadors d'impacte medio-ambiental de l'organització.

- ✓ L'**excel·lència**. Estableixen el grau qualitatiu de satisfacció que presenten els usuaris amb un servei. Per exemple, la percepció de la celeritat d'una gestió.
- ✓ L'**entorn**. Mesuren les variables que poden afectar l'activitat d'una entitat. Per exemples, canvis en la legislació o actuacions de control de l'administració com ara inspeccions de treball.

Un cop definits els indicadors cal situar-los en **plantilles** que permetin el seu seguiment, una fàcil visualització del grau d'acompliment de les desviacions acceptables i el seu encreuament. Per això, és molt recomanable l'ús de **fulls de càlcul** i d'eines estadístiques informàtiques en la construcció del QCI.

Plantilla general d'un QCI:

<u>ÀREES CLAU</u>	<u>SELECCIÓ D'INDICADORS A CONTROLAR</u>			
	<u>ECONOMIA</u>	<u>EFICÀCIA</u>	<u>EFICIÈNCIA</u>	<u>EXCEL·LÈNCIA</u>
<u>FINANCERA</u>				
<u>FORMACIÓ</u>				
<u>PROCESSOS</u>				
<u>CLIENTS</u>				

El control de cada indicador es durà a terme individualment:

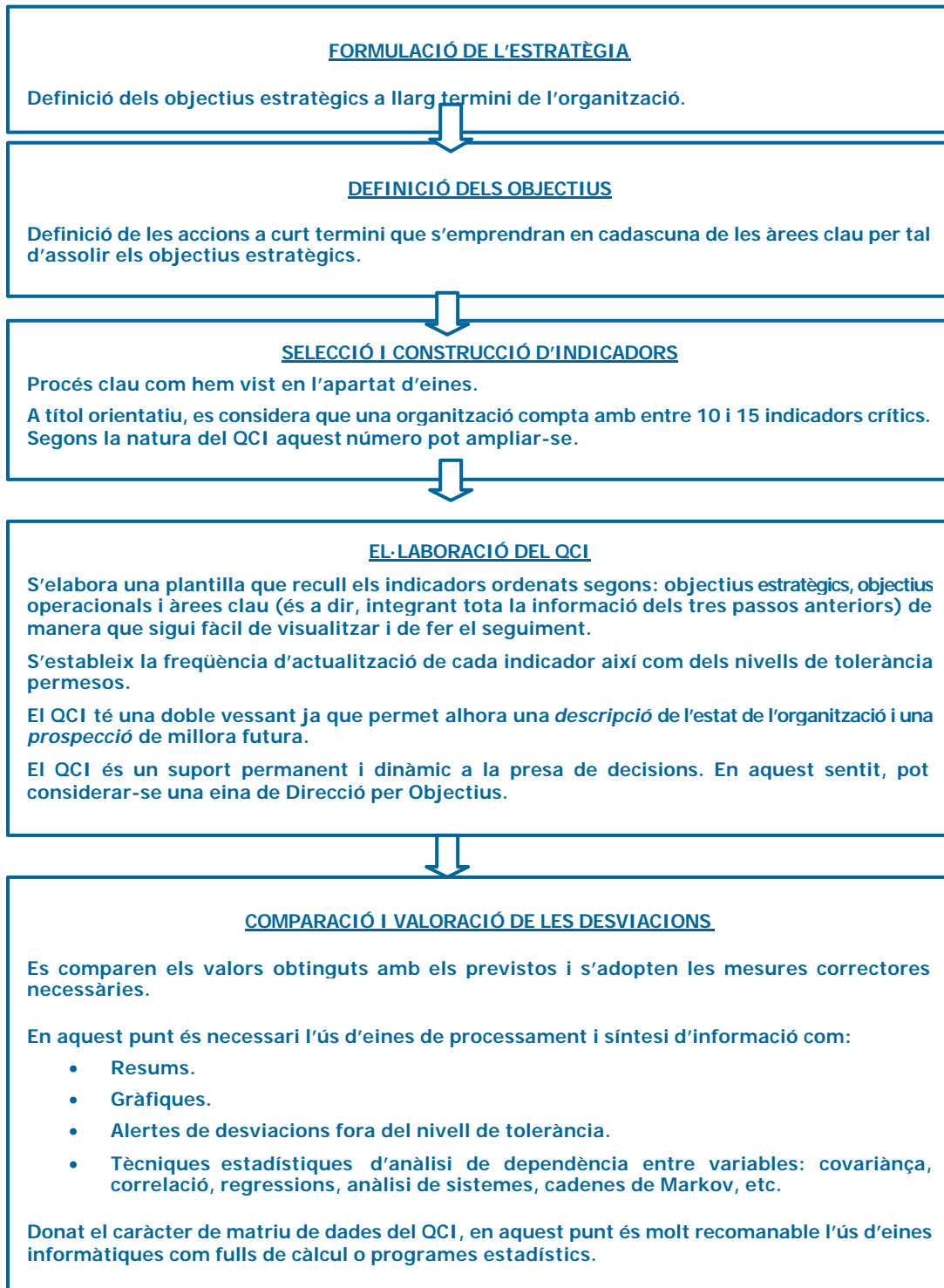
<u>ÀRE A CLAU</u>	<u>OBJEC-TIU</u>	<u>INDICA-DOR</u>	<u>ESTÀN-DARD</u>	<u>TOLERÀN-CIA</u>	<u>FONT D'INFORMA-CIÓ</u>	<u>PERIODICI-TAT</u>	<u>RESUL-TAT</u>

La dada

Segons el llibre dels propis inventors de l'eina, Robert Kaplan i David Norton, *Cómo utilizar el CMI*, després de l'èxit de la seva introducció a grans corporacions nord-americanes, se'n van adonar que el QCI tenia moltes més

aplicacions de les que inicialment havien pensat. Avui en dia, s'estima que el 60% de les grans empreses del món anglo-saxó apliquen amb èxit aquest model de gestió empresarial, encara que també opinen que la meitat no ho fan correctament.

Guia de Treball



L'experiència

Un QCI per al departament de Recursos Humans¹

Tal i com s'ha explicat existeixen diferents tipologies de QCI depenent dels objectius i àmbit d'aplicació. Els QCI departamentals focalitzen en una part funcional de l'organització, el departament o unitat anàloga, i analitzen la seva activitat a través de les quatre àrees clau que s'utilitzen en el model genèric de QCI. En favor de la coherència organitzativa i estratègica els QCI departamentals han de partir d'uns mínims objectius estratègics corporatius.

A continuació presentem un exemple de QCI per a un departament de Recursos Humans. El primer dels quadres presenta un exemple del tipus de preguntes que els membres del departament han de formular-se per tal de consensuar els indicadors de seguiment de l'activitat. Cada una de les perspectives lògicament s'aplica a l'activitat del Departament; així, per exemple la perspectiva dels clients és refereix als clients interns de l'empresa, igual que els resultats finals han de ser els que el Departament globalment ofereix al conjunt de l'organització.

<p><u>PERSPECTIVA FINANCERA O DE RESULTATS FINALS</u></p> <p>Indicadors respecte a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assoliment d'objectius i Estratègies d'empresa. ✓ Resultats finals d'eficiència de l'activitat organitzacional. 	<p><u>PERSPECTIVA CLIENTS</u></p> <p>Com incrementar el valor amb el qual els Clients...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ...ens perceben? ✓ ...perceben els nostres productes / serveis?
<p><u>PERSPECTIVA DE FORMACIÓ</u></p> <p>Indicadors respecte a què hem de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ millorar, ✓ aprendre, ✓ canviar, ✓ innovar... 	<p><u>PERSPECTIVA PROCESSOS</u></p> <p>Indicadors respecte a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ què hem de fer per tal que els clients ens percebin...

¹ Elaborat a partir de la Presentació "Cuadro de Mando Integral en RH" de Federico Gan. Sessió plenària de la Fundació 18/03/04.

El segon quadre mostra un exemple concret del tipus d'indicadors que podria seguir un Departament de Recursos Humans. L'exemple es basa en un Departament de RH d'una Unitat de Negoci que pertany a una empresa multinacional de disseny de productes d'alta de tecnologia. L'objectiu corporatiu és aconseguir incrementar el nombre de patents anual. La Unitat de Negoci en qüestió realitza, entre d'altres funcions la de R+D+i per a tot el grup. El quadre que es presenta focalitza com el Departament de RH pot ajudar a assolir els objectius corporatius a partir de mesurar la seva activitat de suport a aquesta funció.

<p><u>PERSPECTIVA FINANCERA O DE RESULTATS FINALS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Increment anual de projectes acceptats per la Central. 	<p><u>PERSPECTIVA CLIENTS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser percebuts per la Central com la planta amb la R+D més eficient de la multinacional en el seu segment de producció.
<p><u>PERSPECTIVA APRENTATGE/INNOVACIÓ</u></p> <p>Increment de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Punts de trobada setmanals per a sessions d'interaprenentatges. ✓ Millores introduïdes en els dissenys dels prototips com a conseqüència de l'interaprenentatge. 	<p><u>PERSPECTIVA PROCESSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Articular l'equip de Projectes (Compres, Qualitat, R+D, Enginyeria, Operacions, Logística, RH), de manera que puguin oferir-se ratios de costos / qualitat i terminis més competitius.

Materials

Bibliografia bàsica

Kaplan, R. i Norton, D. (2000). **Cuadro de mando integral**, Eada Gestión.

Autors nord-americans creadors del concepte modern de QCI a partir d'una reformulació de l'antic concepte de *tableau de bord* pel control de ratios financers.

Mora, A. y Vivas, C. (2001). **Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral**, AECA Monografías.

Kaplan, R. i Norton, D. (2001). **Cómo utilizar el CMI**, Gestión 2000.com.

Materials en línia

Cuadro de Mando: Portal sobre el QCI hostatjat a la Universitat de Saragossa amb lliçons, cursos, exemples de casos reals, llibres recomanats, etc.

<http://cuadrodemando.unizar.es>

Workshop 3: Vols construir un quadre de comandament integral per RH? El Quadre de Comandament Integral és un sistema de gestió que combina indicadors financers i no financers, que involucra a tota l'organització, i ajuda a aclarir, traduir i comunicar l'estratègia; en aquest cas, es va adaptar a les necessitats de RH. És el que vàrem veure en aquest grup de treball de la VII^a Sessió Plenària de la Fundació.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3078