

El quadre de comandaments i la gestió estratègica dels recursos humans

Susana Pasamar Reyes
Ramón Valle Cabrera
Álvaro López Cabrales

PID_00193965



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducció | 5 |
| Objectius | 7 |
| 1. El quadre de comandaments i la seva estructura | 9 |
| 1.1. Perspectiva financera | 11 |
| 1.2. Perspectiva del client | 11 |
| 1.3. Perspectiva del procés intern | 12 |
| 1.4. La perspectiva de l'aprenentatge i el creixement | 12 |
| 2. Processos crítics en l'elaboració i desenvolupament del quadre de comandaments | 16 |
| 2.1. Aclarir i traduir la visió i l'estratègia | 17 |
| 2.2. Comunicar i vincular els objectius i els indicadors estratègics ... | 17 |
| 2.3. Planificació, establiment d'objectius i alineació d'iniciatives estratègiques | 18 |
| 2.4. Augmentar la retroalimentació i la formació estratègica | 18 |
| 3. Exemples de quadres de comandaments aplicats a la gestió dels recursos humans en empreses | 20 |
| 4. Desafiaments que s'han de superar per a mesurar eficientment la gestió de recursos humans | 25 |
| Activitats | 27 |
| Bibliografia | 31 |
| Annex | 32 |

Introducció

Totes les persones poden entendre que pilotar un avió seria impossible, o que els riscos que es correrien serien enormes, si no disposés dels instruments i indicadors adequats que permetessin conèixer l'estat de l'avió abans de l'enlairament, fixar el rumb, identificar les possibles desviacions com a conseqüència dels corrents d'aire i detectar amb antelació les diferents contingències que poguessin aparèixer. És el conjunt d'informació disponible el que pot garantir que el viatge es dugui a terme amb èxit.



Quadre de comandaments d'un avió

Les organitzacions, les empreses, no són més que naus que s'han de pilotar, conduir, de manera que el rumb traçat es desenvolupi correctament o que si sorgeixen contingències en el camí aquestes siguin identificades per a poder-lo canviar. És a dir, en tots dos casos els responsables de conduir, de dirigir les organitzacions, necessiten informació sobre la situació de l'empresa i el seu entorn. Informació que els permeti saber en quina mesura les estratègies marcades s'apliquen correctament i ens condueixen cap als objectius establerts.

En els mòduls anteriors s'ha posat de manifest el paper estratègic dels recursos humans i les actuacions que és necessari posar en marxa per a implantar i desenvolupar aquesta aproximació estratègica. S'ha assenyalat que la gestió de recursos humans afavoreix el desenvolupament de les capacitats estratègiques de l'empresa, però la qüestió que sorgeix i que plantegem és si aquesta contribució es mesura realment. Un dels investigadors més famosos en el tema dels recursos humans, el nord-americà Dave Ulrich, el 1997 va fer popular la frase "no es pot gestionar el que no es mesura".

La informació dominant a les organitzacions ha estat la financera, a fi de tractar de reflectir-ne i de conèixer-ne la salut econòmica. Però és possible conduir un avió només amb la informació del combustible que porta? És possible dirigir una empresa només amb la informació financera? Sembla que hi ha consens entre els especialistes a l'hora d'assenyalar que és impossible i que es requereix informació de les diferents àrees de l'organització, entre aquestes les relatives als recursos humans.

Tradicionalment, els indicadors de recursos humans que s'han utilitzat a les organitzacions estaven vinculats a aspectes com la rotació del personal, els costos de mà d'obra, les hores de formació per empleats, etc., tots importants però sens dubte limitats i insuficients. S'ha posat de manifest la necessitat d'incorporar altres mesuraments com, per exemple, els vinculats a conductes, actituds i habilitats o destreses, i encara més important, que han d'estar connectats a les contribucions que es fan per a desenvolupar activitats internes que condueixen als objectius marcats per l'empresa.

Aquest nou repte de les empreses presenta la dificultat de posar en connexió aquestes mesures de recursos humans amb els resultats de l'organització.

Per exemple, com un increment en la ràtio d'hores de formació per empleat pot augmentar les destreses d'aquest i incidir en la productivitat de l'empresa.

Objectius

Una manera d'establir i representar els vincles dels indicadors de recursos humans amb les estratègies i polítiques de recursos humans i els objectius de l'organització és precisament elaborant un **quadre de comandaments**. Així, els objectius d'aquest mòdul són:

1. Comprendre què és un quadre de comandaments i quina estructura té.
2. Saber el paper que té el quadre de comandaments en l'estratègia empresarial.
3. Reflexionar sobre els processos fonamentals per al desenvolupament del quadre de comandaments i la seva relació amb els recursos humans i l'estratègia de l'empresa.
4. Reflexionar sobre com les empreses implementen el quadre de comandaments i els reptes als quals s'enfronten.

Com els anteriors, el mòdul conclou amb la presentació d'un cas que permet l'aplicació dels conceptes presentats i desenvolupats.

1. El quadre de comandaments i la seva estructura

L'alta competitivitat dels mercats, els canvis ràpids en els gustos dels consumidors i l'escurçament dels cicles de vida dels productes, entre altres factors, han fet que la complexitat de la gestió de les organitzacions hagi augmentat. Com a conseqüència de tot això, les empreses s'han vist obligades a modificar els sistemes productius, les maneres de treballar, i han experimentat un canvi molt important, com és el de la rellevància adquirida pels aspectes intangibles i el seu rol en la competitivitat.

Tots els canvis, tant els externs com els interns, han configurat un nou context per a la presa de decisions i, per tant, unes noves necessitats entre les quals destaquen les de l'àmbit de la informació.

La presa de decisions avui requereix disposar d'informació molt variada i molt diferent.

Per exemple:

- Informació financera que reflecteixi la situació econòmica de l'empresa.
- Informació quantitativa (no solament en termes econòmics) i qualitativa.
- Informació històrica però també de caràcter previsional.
- Informació interna i externa.
- Informació orientada al curt, mitjà i llarg termini.
- Informació que sigui rellevant, és a dir, que reflecteixi i reculli aspectes que realment tenen impacte en l'activitat de l'organització.
- Informació subministrada amb una freqüència diferent, depenent de les persones a qui va dirigida i a què està referida. La informació que no arriba a temps perd la utilitat.
- Informació que estigui relacionada i reflecteixi tant el grau de consecució dels objectius com dels processos que es tenen activats i condueixen cap a aquests objectius.
- Informació relativa als recursos consumits o utilitzats.

Tota aquesta variada informació és la que es requereix per a la presa de decisions a les organitzacions i, per tant, n'ha de conformar el **quadre de comandaments**.

Un quadre de comandaments és un sistema d'informació, estructurat, però relatiu a les activitats rellevants i vinculades al desenvolupament de l'estratègia de l'empresa.

En el nostre cas, el quadre de comandaments és un instrument de mesurament de l'impacte estratègic de la gestió de recursos humans a les organitzacions.

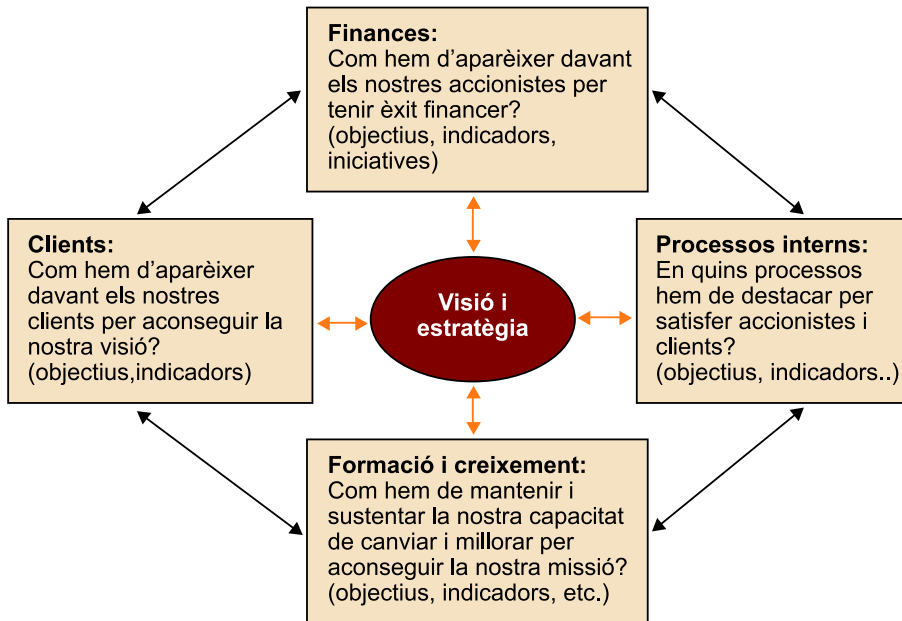
Però abans de veure com s'empra en l'àmbit dels recursos humans, ens pot interessar analitzar-ne la naturalesa com a sistema o filosofia estratègica de mesurament.

Resulta difícil parlar de quadre de comandaments sense fer referència a Kaplan i Norton (1992, 1993, 1996), que es consideren els pares del plantejament actual que es fa d'aquesta eina de gestió estratègica (que en anglès es denomina *balanced scorecard*). Aquests autors, en l'afany per buscar un sistema de mesura dels resultats d'una organització, van idear el quadre de comandaments, el qual supera els indicadors financers com a únics representants de l'èxit empresarial encara que s'inclouen en la seva estructura. Els indicadors financers es consideren insuficients per a reflectir l'èxit d'una organització: representen el passat, el que ha esdevingut, i no recullen cap idea dels factors clau de l'èxit empresarial actual i futur, com són els clients, les tecnologies, els processos o la innovació.

Els indicadors que formen el quadre de comandaments complementen els indicadors financers de l'actuació passada, amb mesures dels esdeveniments que seran rellevants en el futur de l'organització. Els objectius i indicadors d'un quadre de comandaments es deriven de l'estratègia que té plantejada l'empresa, la qual cosa constitueix una novetat molt significativa.

Els quatre grans components que proposen Kaplan i Norton d'un quadre de comandaments, entorn dels quals es distribueixen els indicadors, es refereixen a quatre perspectives diferents (figura 1):

- 1) La perspectiva financera
- 2) La perspectiva del client
- 3) La perspectiva de procés intern
- 4) La perspectiva de l'aprenentatge i del creixement

Figura 1. L'estratègia de l'empresa i el *balanced scorecard*

Font: Kaplan i Norton (1997)

1.1. Perspectiva financera

El quadre de comandaments conserva la perspectiva financera, que es considerava la manera més tradicional de mesurar els resultats de qualsevol organització, ja que els indicadors financers són valuosos per a resumir les conseqüències econòmiques d'accions que ja s'han fet i pertanyen al passat, a la història de l'empresa. L'anàlisi de les mesures financeres més bàsiques seria el punt de partida per a saber si l'estratègia està contribuint a la millora del mínim acceptable. Els tres aspectes que assenyalen els autors com a reflexos de l'estratègia d'una empresa són les següents:

- 1) El creixement i diversificació dels ingressos
- 2) La reducció de costos i la millora de la productivitat

Per exemple, la reducció dels costos directes i indirectes dels productes o serveis que ofereix l'empresa i compartir recursos amb altres unitats de negocis.

- 3) Els relatius a la utilització dels actius i les estratègies d'inversió

1.2. Perspectiva del client

La incorporació d'aquesta perspectiva al quadre de comandaments representa una novetat. Els directius s'han adonat que les dades financeres no són suficients i que necessiten tenir identificades les característiques dels segments de clients i mercats en els quals competeix l'empresa, així com els efectes de les decisions preses per a millorar-ne el posicionament. Els indicadors bàsics en aquesta perspectiva inclouen els següents:

- **Quota de mercat:** proporció de vendes d'una unitat de negoci en un mercat determinat.
- **Increment de clients:** taxa en què la unitat de negoci atreu o guanya nous clients.
- **Retenció de clients:** taxa que reflecteix el grau en què la unitat de negocis manté les relacions amb els clients.
- **Satisfacció del client:** satisfacció dels clients relativa als diversos criteris d'actuació posats en marxa per l'organització i que tenen efectes en els resultats.

1.3. Perspectiva del procés intern

Des d'aquesta perspectiva, els directius han d'identificar els processos interns que són crítics per a aconseguir els objectius de l'organització. Per a tenir informació sobre el desenvolupament d'aquests processos, s'estableixen els indicadors corresponents.

Per exemple, processos necessaris per a incrementar la capacitat innovadora de l'organització, processos per a la internacionalització o per a la millora dels serveis als clients.

És important tenir en compte que els processos que s'han d'incorporar al quadre de comandaments i a partir dels quals s'establiran els indicadors corresponents hauran de ser els que s'entén que són rellevants i crítics per a la consecució dels objectius.

1.4. La perspectiva de l'aprenentatge i el creixement

Aquesta última perspectiva tracta de reflectir els components o recursos de l'organització que es consideren que contribueixen al desenvolupament dels processos interns marcats anteriorment o a algun dels diferents components de les perspectives de clients o financeres.

En definitiva, es tracta de recollir en el quadre de comandaments indicadors que reflecteixin el mesurament d'intervencions sobre els recursos que condueixen a la millora en el desenvolupament de les diferents accions que s'entenen determinants en la consecució dels objectius. Aquesta perspectiva és la que està directament relacionada amb els recursos humans de l'organització.

Lògicament, depenent dels aspectes assenyalats en la perspectiva financera del client o en la de processos, els components d'aquesta última varien.

Exemple d'indicadors que se solen recollir. Són els relatius al següent:

- L'adquisició o millora de les capacitats de les persones
- La formació
- El desenvolupament de les persones
- La satisfacció de les persones
- Etc.

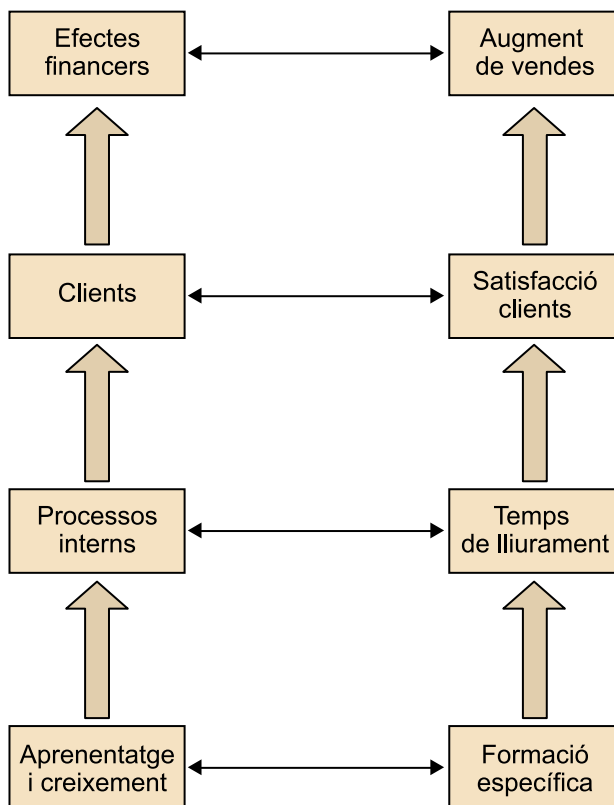
En definitiva, amb aquesta perspectiva s'identifica la infraestructura de recursos humans que l'empresa ha de constituir per a crear una millora i complir els objectius marcats.

Per exemple, pot ser poc probable que s'assoleixin els objectius de clients i processos interns amb la tecnologia que ja hi ha i amb les capacitats actuals, per la qual cosa s'hauran de plantejar actuacions que millorin tots dos aspectes, i indicadors que reflecteixin aquesta millora.

Els objectius financers, de clients i de processos interns, poden posar de manifest la necessitat d'unes capacitats de les quals manca l'organització. Per cobrir-les, l'empresa ha d'invertir en la qualificació d'empleats, potenciar els sistemes i la tecnologia de la informació i coordinar els procediments i rutines de l'empresa. Aquests són alguns dels objectius que s'inclouen en la perspectiva de formació i creixement i dels quals cal establir mesuraments, és a dir, indicadors.

En resum, la lògica i estructura que segueix un quadre de comandaments és la que es representa en la figura 2.

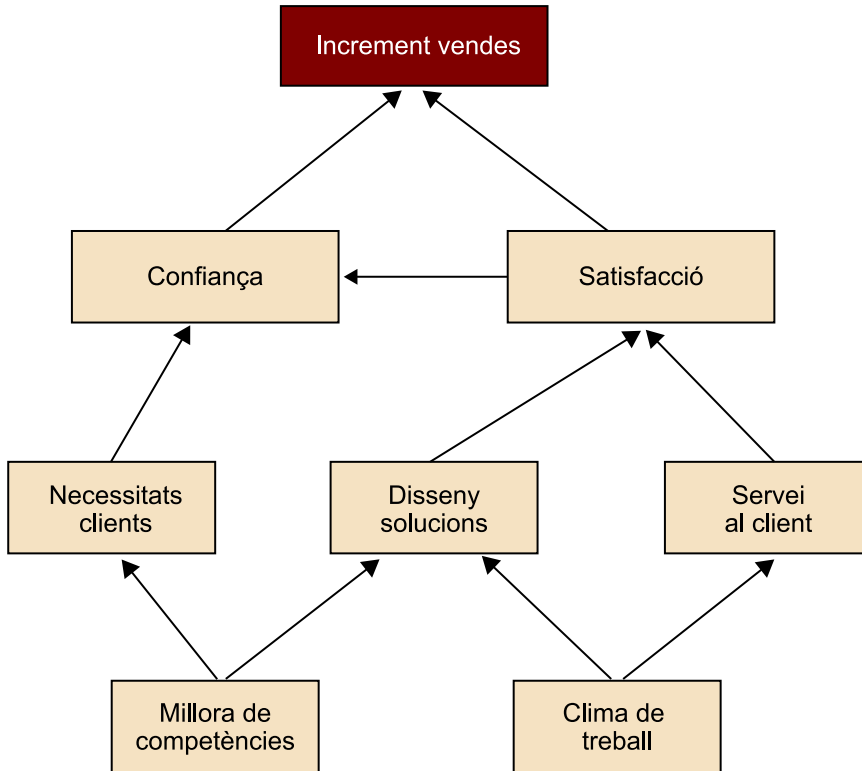
Figura 2. Estructura d'un quadre de comandaments



D'una manera més completa, podem dir que el quadre de comandaments recull un mapa de relacions causa-efecte entre conceptes que reflecteixen l'estratègia que l'empresa ha formulat per competir. De cadascun d'aquests conceptes que integren el quadre de comandaments s'han d'elaborar els indi-

cadors corresponents de manera que en permetin el mesurament. Un exemple simplificat d'aquestes relacions seria el que es recull en la figura que es mostra a continuació (figura 3).

Figura 3. Mapa de relacions d'un quadre de comandaments



Penseu en una empresa que s'ha plantejat com a objectiu principal incrementar les vendes en un determinat percentatge. Per a això entén que l'estratègia que ha de seguir és millorar la confiança dels clients i que una manera de fer-ho és incrementant la satisfacció amb els productes i serveis que ofereix. Després de les discussions i debats pertinents a l'organització, s'arriba a l'acord que, per a desenvolupar l'estratègia, cal ampliar i millorar els processos interns d'identificació de les necessitats dels clients, millorar el disseny de les solucions als problemes i respondre millor en el servei. Segons l'aportació del responsable de recursos humans, perquè els plantejaments assenyalats es puguin desenvolupar, és necessari millorar les competències dels empleats i el clima de treball.

El mapa conceptual i de relacions assenyalat en el cas i que constitueix la base per a l'elaboració del quadre de comandaments és el que es presenta en la figura 3.

N'hi ha prou amb les quatre perspectives que hem descrit anteriorment per al quadre de comandaments? Un nombre ampli d'empreses i de sectors que ja apliquen el quadre de comandaments han posat de manifest la validesa d'aquests quatre apartats. No obstant això, el quadre de comandaments s'hauria de considerar com una plantilla, una base sobre la qual es poden fer modificacions i adaptacions, i no com una cotilla o una camisa de força. Encara més, nombroses empreses ja estan adaptant els seus propis models de quadre de comandaments per fer lloc a noves perspectives, com serien les d'"altres grups d'interès" rellevants per a l'organització, com els treballadors, els proveïdors o la mateixa societat.

També s'ha d'assenyalar que el quadre de comandaments pot ser elaborat, a més de per al conjunt de l'organització, per a cadascuna de les àrees funcionals prenent com a referència els objectius i estratègies marcades per a aquestes.

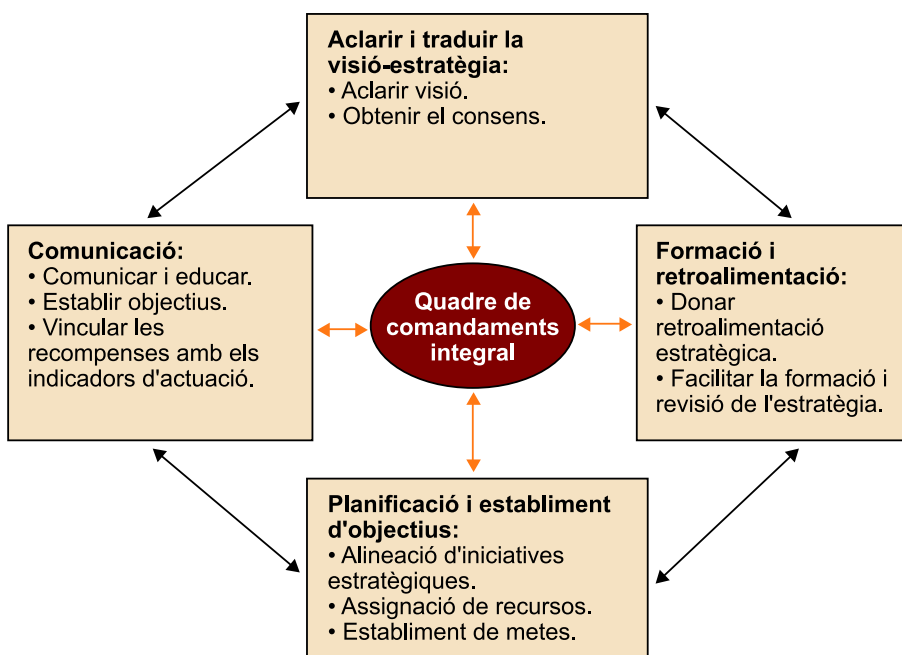
2. Processos crítics en l'elaboració i desenvolupament del quadre de comandaments

Un element clau que s'ha de tenir en compte i que determina l'èxit del model del quadre de comandaments és el del flux d'informació que se'n deriva. Les premisses en l'elaboració d'un quadre de comandaments han de ser les d'una visió compartida i un consens raonable sobre els plantejaments de l'estratègia entre aquells a qui va dirigida la informació que proporciona el quadre de comandaments. Però encara diríem més, les mesures, indicadors i recomanacions que es poden derivar del quadre de comandaments també han d'arribar d'una manera satisfactòria a tots els nivells de l'organització.

Per aquesta raó, s'entén que els processos que detallem a continuació són crítics per a l'èxit del quadre de comandaments (figura 4):

- 1) Aclarir i traduir la visió i l'estratègia.
- 2) Comunicar i vincular els objectius i indicadors estratègics.
- 3) Planificar, establir objectius i alinear les iniciatives estratègiques.
- 4) Augmentar la retroalimentació (*feedback*) i la formació estratègica.

Figura 4. Processos per a un millor funcionament del quadre de comandaments



2.1. Aclarir i traduir la visió i l'estratègia

Com es construeix un quadre de comandaments? Si bé ja hem avançat aspectes relatius a la seva estructura, Kaplan i Norton (1992, 1993) examinen totes i cada una de les etapes per posar el quadre de comandaments a treballar i determinen que aquest comença quan l'equip d'alta direcció es posa a la feina per traduir l'estratègia de la seva unitat de negoci en uns objectius estratègics ben definits i tan específics com sigui possible. Aquest procés de clarificació d'objectius es faria per a cadascuna de les àrees del quadre de comandaments.

Així, per a aclarir els objectius financers, l'equip ha de posar èmfasi en els aspectes que consideri rellevants en aquest àmbit.

Un dels perills més grans del quadre de comandaments és no saber definir amb prou precisió els objectius que s'han de plantejar des de la perspectiva del client. Ja hem assenyalat en mòduls previs que l'orientació que es doni a la gestió dels recursos humans i les estratègies que es formulin estaran condicionades pels objectius que l'organització es planteja respecte als clients. Potser aquí és on el procés d'aclarir i traduir la visió i l'estratègia és més crític. L'equip directiu ha de fer un gran esforç per a explicitar els segments de clients i de mercats en els quals ha decidit competir.

Una vegada s'han aclarit els objectius financers i els de clients, l'empresa identifica els objectius i els indicadors per al seu procés intern. Amb això, el quadre de comandaments destaca els processos que són més decisius i importants per a aconseguir una actuació realment extraordinària amb vista als clients i accionistes. Per tant, en el quadre de comandaments s'han d'identificar i reflectir quins són els processos en què l'empresa ha de ser excel·lent i sobresortir. Finalment, l'especificació dels objectius d'aprenentatge i creixement revela la raó fonamental per a fer inversions importants en el perfeccionament dels empleats, en tecnologia i sistemes d'informació i en els procediments organitzatius.

2.2. Comunicar i vincular els objectius i els indicadors estratègics

El quadre de comandaments ha de ser desenvolupat per l'equip d'alta direcció de l'organització i s'ha de considerar com un projecte en comú, creant un model compartit de tot el negoci, en el qual tots han contribuït. Aconseguir aquest aspecte, el pas següent serà comunicar el que s'ha fet a la resta de l'organització, per a fer-la també partícip de tot això.

Exemple

Per exemple, en les previsions de creixement del mercat i en el flux de caixa (*cash-flow*).

Els objectius i indicadors estratègics del quadre de comandaments es comuniquen a tota l'organització per mitjà dels sistemes de comunicació interns de l'empresa, com els taulers d'anuncis, vídeos, correus electrònics, etc. És fonamental informar a tots del que s'ha fet i fer-los-en partícips, per a evitar que s'estengui la idea que és “una cosa aliena” que “han fabricat els directius”.

Al final del procés de comunicació i vinculació, tothom a l'organització ha de comprendre els objectius establerts a llarg termini per a la unitat de negoci, com també l'estratègia per a aconseguir aquests objectius. D'aquesta manera, tots els esforços i iniciatives de l'organització estaran alineats amb els processos de canvi necessaris.

2.3. Planificació, establiment d'objectius i alineació d'iniciatives estratègiques

El quadre de comandaments es considera una eina especialment útil i té un fort impacte quan es crea per a conduir el canvi a l'organització. Una vegada que el quadre de comandaments fixa els objectius financers, de clients, de processos interns, i d'aprenentatge i creixement, els directius poden alinear les seves estratègies, determinar o fixar els temps de resposta i fixar les iniciatives de canvi que s'han de dur a terme. El quadre de comandaments es converteix així en una arma poderosa per a aconseguir la millora i el desenvolupament de l'organització.

Un dels aspectes positius que també s'han assenyalat com a conseqüència de l'elaboració del quadre de comandaments és la possibilitat d'incorporar totes les actuacions establertes en els pressupostos de l'organització, tenint en compte el costat econòmic que representa el seu desenvolupament. És a dir, no es tracta solament de posar en relleu en el mapa del quadre de comandaments l'actuació formativa corresponent i el seu indicador, sinó també de recollir en els pressupostos de l'empresa el que representa en termes econòmics dur a terme aquesta actuació.

2.4. Augmentar la retroalimentació i la formació estratègica

Aquest últim aspecte és el més nou, ja que incorpora el quadre de comandaments dins d'una estructura de formació estratègica. Sembla que els directius de les empreses troben a faltar disposar de prou eines per a comprovar la certesa o no dels plantejaments sobre els quals han basat el disseny de les estratègies i el seu desenvolupament. El quadre de comandaments els permet vigilar i ajustar la posada en pràctica de les seves estratègies i, si cal, introduir-hi els canvis necessaris.

Les organitzacions en l'era de la informació operen en uns entorns cada vegada més turbulents i l'alta direcció necessita rebre retroalimentacions (*feedbacks*) sobre les estratègies que formula i identificar les necessitats de modificacions en les accions. Les organitzacions avui han d'afavorir que els directius

es qüestionin les seves assumpcions prèvies i meditin sobre si la teoria a partir de la qual ells operen encara és consistent amb l'evidència, observacions i experiències actuals. Aquest procés, en definitiva, condueix a revisar, a posar al dia i a canviar els objectius estratègics i indicadors ja elaborats si es veu que s'han experimentat canvis considerables en les condicions de partida.

La manera de pensar i la filosofia del quadre de comandaments s'està fent popular com a sistema de mesurament estratègic. Això no l'eximeix de certes debilitats, ja que no poques vegades s'identifica millor amb una eina útil per a avaluar la implantació de l'estratègia, obviant els processos de formulació estratègica.

L'aplicació del quadre de comandaments amb els plantejaments que aquí s'han fet respon a un enfocament integrat, en el qual components vinculats a la gestió dels recursos humans apareixen en l'etapa de l'aprenentatge i creixement, és a dir, en la de definició dels recursos i capacitats necessàries.

Aquest plantejament es pot considerar un avenç molt important per al desenvolupament de la gestió dels recursos humans a les organitzacions, ja que implica reconèixer-ne l'impacte en aquestes i més concretament en les estratègies formulades. No obstant això, com també s'ha assenyalat, el mateix departament de recursos humans podria elaborar el quadre de comandaments, prenent en consideració els objectius estratègics, les estratègies, els processos i els recursos que tenen. Però cal insistir en la importància de la integració del treball dels recursos humans en la gestió de l'empresa, ja que és la base dels objectius que ha de complir aquest departament.

Com a resum dels requisits per a l'elaboració d'un quadre de comandaments, es podria assenyalar els següents:

1) Identificació de l'usuari. És a dir, saber a qui va adreçada la informació, ja que aquesta ha de ser diferent segons l'àmbit de responsabilitats de la persona.

2) Quantificació dels objectius. És molt important que els objectius s'expressin de manera que es puguin quantificar, ja que és l'única manera de saber en quin grau s'estan aconseguint o no.

3) Identificació dels factors/accions que resulten crítics (i les seves relacions) per a la consecució de cada objectiu establert.

4) Disseny dels indicadors representatius dels factors o accions crítics.

5) Identificació dels responsables de les accions crítiques, ja que són ells els que les han de desenvolupar i informar sobre el grau de compliment, subministrant la informació que requereixin els indicadors elaborats.

3. Exemples de quadres de comandaments aplicats a la gestió dels recursos humans en empreses

Alguns autors i nombroses empreses ja han iniciat el procés d'adaptació del model de Kaplan i Norton a la gestió de recursos humans. És interessant i mereix ser destacada la visió que Ulrich (1997) ofereix del quadre de comandaments. Concretament, el planteja com un model en el qual tenen cabuda els diferents grups de pressió de l'empresa. De fet, podem veure com en el model original de quadre de comandaments els accionistes i els clients tenen una forta participació en la seva composició.

Diversos autors han criticat el model original de Kaplan i Norton precisament perquè no hi apareix de manera explícita el que consideren un grup de pressió molt important, com és el dels treballadors o empleats. Alguns adopten una postura conciliadora, plantejant que els objectius i interessos dels treballadors s'inclouen dins de l'apartat de processos interns i fins i tot dins del d'aprenentatge i creixement. No obstant això, Ulrich planteja la premissa següent:

“Perquè una empresa tingui èxit, ha de satisfer els requeriments de tres grups d'interès: inversors, clients i treballadors.” (1997, pàg. 306)

Com es vinculen aquests tres grups d'interès dins de l'empresa amb l'èxit de l'organització? Tradicionalment es pensava de la manera que es recull en la figura 5. Això és: la satisfacció de l'empleat s'aconsegueix quan l'empresa tenia un alt valor de cotització en borsa i això solament era possible quan la imatge de l'empresa davant els clients era bona (Yeung i Berman, 1997). Des d'aquest enfocament, la satisfacció dels treballadors era “conseqüència de” i no el motor primordial de l'èxit empresarial (figura 5).

Figura 5. Vinculació tradicional de clients-accionistes-treballadors

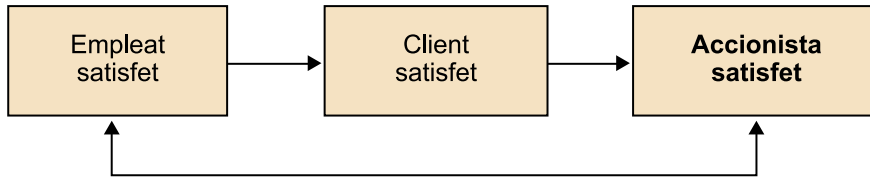


Font: Yeung i Berman, 1997

L'empresa **Eastman Kodak** va analitzar aquest paradigma tradicional de manera crítica a partir de dades empíriques del seu valor de mercat (mesura de la satisfacció dels accionistes) i enquestes sobre la satisfacció dels treballadors durant el quadrienni 1990-1993, i els resultats van ser decebedors. Eastman Kodak va basar el seu objectiu d'incrementar la cotització de les accions en la seva estratègia centrada en la satisfacció dels clients, no obstant això, no va aconseguir elevar el valor de mercat de les seves accions i, a més, va disminuir la satisfacció dels seus treballadors. Alguna cosa fallava, i el president, George Fisher, va afirmar que era impossible aconseguir la satisfacció del client sen-

se una força de treball motivada. S'estaven establint les bases per a analitzar l'impacte que la gestió de recursos humans tindria a l'empresa Eastman Kodak. D'aquesta manera, el nou paradigma seria el que es mostra en la figura 6.

Figura 6. El nou paradigma d'Eastman Kodak



Font: Yeung i Berman, 1997

Les dades de mercat d'Eastman Kodak de 1994-1995 revelaven que les polítiques de satisfacció dels treballadors feien créixer el valor de mercat i la satisfacció del client. D'aquesta manera aquesta empresa va verificar el que ja sospitàvem: que els recursos humans són el motor de l'èxit empresarial i que sense ells no s'aconseguiria la satisfacció dels clients ni la dels accionistes, els altres dos grans grups de pressió a les organitzacions.

Sears és una altra empresa que, emprant una altra metodologia, arriba a la mateixa conclusió (Yeung i Berman, 1997). La filosofia del seu director general, Arthur Martínez, era que fent de Sears un lloc atractiu per a treballar s'aconsegueix que sigui un lloc atractiu per a comprar i, finalment, que sigui una empresa suggeridora per a invertir-hi. És el bon ambient de treball en aquesta empresa el que convida a quedar-s'hi, el tracte exquisit al client el que afavoreix la lleialtat d'aquest i fa que Sears sigui una empresa sanejada econòmicament, on interressi invertir en accions. Sears fins i tot sintetitza aquests conceptes i els fa operatius com a part del seu propi quadre de comandaments, procurant buscar mitjans per a avaluar adequadament l'assoliment d'aquests objectius. Així, per a revisar si Sears és realment un lloc agradable per al treball, s'enumeren una sèrie d'actituds envers el lloc i envers la companyia que els treballadors han de portar a terme.

1) Actituds envers el lloc de treball:

- Satisfacció pel que es fa.
- Sentit de la responsabilitat i del compromís.
- Orgull per pertànyer a l'empresa.
- Treballar prou sense excedir-se ni esgotar-se.
- Tenir una bona relació amb els que avaluen el meu treball.

2) Actituds envers l'empresa:

- Estar content i tranquil respecte al futur de l'empresa.
- Assumir els canvis de Sears com a necessaris per a ser més efectius.
- Comprendre l'estratègia de l'empresa.
- Percebre la connexió entre el meu treball i els objectius marcats per Sears.

Per a veure de manera pràctica si Sears és un lloc agradable per a comprar, es van analitzar algunes dades com les relatives als serveis prestats als clients i la lleialtat d'aquests, i quins productes recomanaven els mateixos clients.

Finalment, Sears va presentar mesures més tradicionals de tipus financer per verificar-ne l'objectiu d'atraure les inversions. Per exemple, es van mesurar el creixement dels beneficis, el marge de contribució als beneficis i les vendes.

Per tant, i coherentment amb aquest plantejament, el quadre de comandaments havia d'incloure mesures rellevants dels tres grups assenyalats. Desgraciadament, el grup que resultava més difícil de mesurar era el dels treballadors. Com a resultat d'aquesta dificultat, la majoria de la recerca que s'ha dut a terme vol analitzar la manera en què els recursos humans es poden integrar dins del quadre de comandaments. Generalment, tota aquesta recerca es pot resumir en els esforços per a mesurar tres aspectes bàsics dels recursos humans: productivitat, persones i processos, la qual cosa es recull en la taula 1.

Taula 1. quadre de comandaments adaptat per Ulrich

| Accionistes | Clients | Treballadors | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Productivitat | Persones | Processos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beneficis • Valor de mercat • Flux de caixa | <ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercat • Compromís • Retenció de clients | <ul style="list-style-type: none"> • Ràtio <i>output/input</i> • Benefici per empleat • Cost per empleat • Producció per empleat | <ul style="list-style-type: none"> • Sentiments i sabers • Satisfacció • Compromís • Competència • Rotació/retenció • Queixes • Absentisme | <ul style="list-style-type: none"> • Lideratge • Innovació • Velocitat del cicle • Aprenentatge • Consens • Equitat |

Font: adaptat d'Ulrich, 1997

Analizant les mesures del quadre de comandaments presentades per Ulrich, podem veure com els mesuraments que ens informen sobre la productivitat dels treballadors *a priori* ens poden semblar simplistes, ja que es tracta de meres ràtios. Les ràtios tenen els inconvenients que ja sabem, bàsicament amb relació a la seva interpretació, ja que durant molt temps la seva anàlisi s'ha dignificat en excés. No obstant això, Ulrich defensa les bondats d'aquestes ràtios de productivitat: són simples, comprensibles i comparables al llarg d'un nombre significatiu d'empreses i indústries. No oculta les seves debilitats: per molt que ens hi obstinem, una ràtio de productivitat pot no ser un indicador cert de la competència d'un determinat treballador, ja que pot emmascarar altres raons o motius. Finalment, las ràtios no es tradueixen fàcilment en accions de gestió, ja que en molts casos es consideren com a finalitats i no com a mitjans que ens indiquen com és el camí que seguim.

Mesurar l'epígraf genèric que Ulrich denomina *persones* ens obliga a valorar el que fa la gent, com se sent a l'organització i què és el que sap. El que fa la gent es pot determinar analitzant-ne la conducta i el comportament. I hi ha índexs molt útils per a traduir aquesta conducta: rotació, absentisme, etc. D'altra banda, valorar com se sent la gent a l'organització ens pot conduir

a una via més subjectiva, però no per això sense rigor: les enquestes sobre l'actitud dels empleats sobre la base de certs temes són d'ús freqüent a les organitzacions. Sears així ho fa, passant als seus empleats des de fa anys una enquesta genèrica amb l'atractiu títol de *La meua opinió compta*, amb la qual són capaços d'obtenir dades sobre el que l'empleat pensa del propi lloc de treball i de l'organització en conjunt. Finalment, Ulrich defensa la importància de mesurar els coneixements o capacitats de les persones. La informació que subministra serà imprescindible per a prendre decisions i determinar la política d'ascensos, això és: quantes persones considerem que estan qualificades per a poder guanyar en responsabilitat dins de l'organització.

En relació amb el tercer gran grup de mesures sobre els treballadors en el quadre de comandaments d'una empresa, els processos, cal assenyalar que aquest grup porta a centrar-se menys en els recursos humans en si mateixos i més en els sistemes i dinàmiques dins de l'empresa. Tres exemples ens poden indicar i aclarir a què ens referim.

L'empresa AT&T va començar a treballar amb el quadre de comandaments el 1994. Mitjançant mesures financeres tradicionals, com el *cash-flow*, els beneficis i marges, és capaç de determinar quin és el valor afegit econòmic del seu negoci. Analitzant ràtios de retenció i satisfacció dels clients interns i externs, pot saber quin és el valor afegit d'aquests. Finalment, per a mesurar el valor afegit dels recursos humans, AT&T se centra en dos processos: lideratge i diversitat. Mitjançant enquestes es pregunta als treballadors si coneixen els objectius de l'empresa en conjunt i de la seva unitat de negoci, se'ls demana que valorin l'actitud dels seus supervisors i els fluxos de comunicació a l'empresa, l'ambient de treball en el grup. L'àrea de diversitat té un apartat específic en les enquestes, en les quals es pregunta sobre el respecte a les persones, independentment del nivell en què treballen, la raça, el sexe, etc.

General Electric (GE). Encara que GE no empra específicament el terme *quadre de comandaments*, podem dir que sí el fa servir (o el feia servir) *de facto* en el seu sistema d'avaluació estratègica. Elabora una matriu de 2x2 en la qual és possible posicionar els empleats. Recordem la seva similitud amb la matriu de competència/rendiment.

Taula 2. Matriu de General Electric

| Valors (Està el teu comportament d'acord amb els valors de GE?) | Resultats (Aconsegueixes els objectius financers marcats?) | |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| | Baix | Alt |
| Alt | 2 | 4 |
| Baix | 1 | 3 |

Els treballadors de qualsevol nivell de GE que es mouen en les cel·les 1 (valors baixos i rendiments baixos) i en la totalment oposada, cel·la 4, són relativament fàcils de gestionar. En canvi, les altres cel·les constitueixen veritables reptes per a l'empresa (GE). El president de l'empresa, Jack Welch, va dir que els treballadors en el quadrant 3 (valors baixos, resultats alts) no podien ser tolerats i havien de ser socialitzats, mentre que els treballadors amb resultats baixos però amb comportaments molt coherents amb els valors de GE (quadrant 3) es mereixien una segona oportunitat per a aprendre a complir els objectius financers. La qüestió que hi ha darrere és com mesura GE el grau en què els comportaments dels treballadors són coherents amb els valors de l'empresa. Per a això s'empra una enquesta complexa amb nombrosos apartats que els treballadors han d'emplenar.

Motorola. Com en el cas de l'empresa General Electric, potser Motorola no aplica el quadre de comandaments en sentit estricte a la seva gestió, però sempre s'ha preocupat de tenir un fort compromís amb els treballadors. Per aquest motiu, Motorola ha identificat sis qüestions que, d'alguna manera, en mesuren el grau de compromís amb els recursos humans. Cada directiu sol·licita als seus subordinats que responguin a les sis qüestions trimestralment. L'objectiu és que els directius millor valorats pels seus empleats puguin ser promociats. Les qüestions de Motorola són:

- Penses que la teva feina contribueix a l'èxit de Motorola?
- Tens el comportament i els coneixements adequats per a tenir èxit en el teu lloc de treball?
- Repts una formació adequada per a millorar les teves capacitats?
- Tens i coneixes el teu pla de gestió de carreres?
- Has rebut en els últims 30 dies algun tipus de retroalimentació que t'hagi ajudat a millorar el teu rendiment?
- Notes que hi ha sensibilitat per part de l'empresa a les teves circumstàncies personals, sexe, cultura, etc.?

Els casos assenyalats posen en relleu que el grau de desenvolupament dels quadres de comandaments vinculats als recursos humans encara és escàs i amb una estructura o arquitectura que s'ha de millorar.

4. Desafiaments que s'han de superar per a mesurar eficientment la gestió de recursos humans

Pfeffer (1997) detalla tot un seguit d'**esculls** que s'han d'evitar a l'hora d'avaluar l'aportació de la gestió de recursos humans a l'empresa. Per començar, ens trobem amb el tema de les fortes **pressions** que la funció de recursos humans està rebent des de dins de les organitzacions. Encara hi ha la creença en no poques organitzacions que la gestió dels recursos humans no els aporta res i que genera nombrosos costos, per la qual cosa, quan es planteja reduir-los, aquest departament sol ser el focus d'atenció i actuació principal. Totes aquestes pressions, les han de tenir en compte i les han d'analitzar amb la distància suficient els responsables de recursos humans, que, conjuntament, han de ser capaços de defensar les seves postures i preguntar-se la raó de ser vistos d'aquesta manera. Per què no passa el mateix amb els departaments de màrqueting o finances?

Un altre aspecte que s'ha de tenir en compte és el de les **mesures operatives** o les ràtios que s'utilitzen. Durant dècades, la funció de recursos humans ha estat avaluada seguint els cànons de la comptabilitat financera i s'ha centrat l'interès en "fins a quin punt està ocupat el departament" (Cabrera i Cabrera, 1999). Com assenyala Pfeffer (1997), aquestes ràtios són insuficients, ja que les mesures de recursos emprats, o de nivell d'ocupació de les activitats, etc. no reflecteixen si els recursos es consumeixen de manera intel·ligent i racional o si les activitats es duen a terme de manera eficient. El problema és que aquests mesuraments són senzills de comprendre i barats, per la qual cosa continuen essent tan populars. Per tant, s'imposa un canvi en la mentalitat empresarial.

Al mateix temps, el que interessa realment és tenir un sistema de mesura, no un conjunt de deu o quinze **mesures inconnexes**, sense cap tipus de lògica, oferint cada una una visió esbiaixada i parcial de la problemàtica en qüestió. Per aquesta raó, s'ha preconitzat tant la conveniència del quadre de comandaments, perquè ofereix una visió de conjunt que és necessària. Més que una eina o un simple mitjà per a avaluar resultats, podem dir que és una mentalitat o manera de pensar basada en l'estratègia de l'empresa, de la qual parteix per comunicar-la, consensuar-la, fer-la més clara i, encara més important, aconseguir que els postulats ambigus i genèrics de la formulació estratègica es tradueixin en un paquet de mesures pràctiques de manera que l'empresa pugui avaluar el compliment o no de l'estratègia.

La perspectiva temporal també planteja problemes respecte al mesurament de la gestió de recursos humans: moltes vegades volem **mesurar a curt termini** una cosa que està generant costos a l'organització i els beneficis o resultats de la qual només es percebran a llarg termini. Evidentment, la sensació de frustració i de descontentament és forta. Cal convèncer-se que aquest procés

és una inversió: convé tenir una bona gestió de recursos humans i avaluar-ne l'impacte en l'assoliment de l'estratègia de l'empresa, encara que no es vegin els fruits fins al cap d'alguns anys.

Prenent totes aquestes consideracions, **quines característiques han de reunir les noves mesures de la funció de recursos humans?** Les resumim com segueix:

- Les mesures de gestió de recursos humans han de ser coherents amb aquesta nova visió d'impulsors de l'èxit empresarial, els seus objectius i estratègies.
- No han d'estar focalitzades en activitats (nivell d'ocupació, etc.), sinó que interessa més que estiguin centrades en impactes (com incrementem els resultats de les empreses).
- En lloc de mirar cap a enrere, cap al que ja s'ha fet, les noves mesures de gestió de recursos humans han de ser capaces de mirar al futur, de ser prospectives, permetent als directius valorar i diagnosticar els processos i capacitats que s'han de potenciar per a facilitar l'èxit de l'organització.
- Finalment, les noves mesures s'han de centrar en la funció dels recursos humans com un tot en conjunt, i no vincular-se exclusivament a unes determinades pràctiques concretes i aïllades de gestió de recursos humans.

Com ja s'ha assenyalat diverses vegades, cal canviar l'enfocament tradicional que considerava la funció dels recursos humans com un "servent de l'empresa". Ara és un motor que impulsa l'èxit empresarial i, per tant, la seva anàlisi i estudi no s'ha de fer de manera aïllada i independent, sinó vinculats als objectius i estratègies genèriques que formulen les empreses per competir. Ha arribat el moment de demostrar-ho.

Activitats

1. Qüestions sobre el mòdul

A fi de comprovar el vostre nivell de comprensió del tema, intenteu respondre i/o reflexionar sobre les qüestions següents:

- Què és un quadre de comandaments? Quina estructura té? Justifiqueu la resposta.
- Com difereix segons l'estatus de les persones la informació que necessiten? Quina classe d'indicadors serien més rellevants?
- Per què és rellevant el quadre de comandaments i com es relaciona amb l'estratègia de l'empresa?
- Com estan vinculats els recursos humans en els quadres de comandaments?
- Com elaborariu un quadre de comandaments específic per a la gestió dels recursos humans?

2. Cas: Estructures Metàl·liques, SA

L'empresa Estructures Metàl·liques, SA es dedica a la fabricació de bigues i materials per a la construcció. El sector d'activitat en el qual actua es troba en un moment de recessió, i el nivell d'ocupació s'ha reduït fortament.

La situació del sector ha provocat que les empreses hagin de reorientar les seves activitats a altres sectors relacionats. El nou sector en el qual vol entrar l'empresa té com a factors crítics d'èxit:

- Un nivell alt d'exigència en la qualitat.
- La cerca d'una millora contínua en la productivitat.
- La inversió en noves tecnologies d'R+D (recerca i desenvolupament).
- L'alt nivell de competències tècniques dels empleats.

Tenint en compte l'assenyalat, l'empresa s'ha plantejat com a objectius:

- Millorar la rendibilitat de la companyia incrementant els beneficis operatius en un 20% i reduint els costos de producció en un 25%.
- Millorar la qualitat dels processos interns per a aconseguir les certificacions d'excel·lència.
- Millorar la productivitat dels empleats i també el seu nivell de satisfacció.

Amb la informació proporcionada elaboreu el mapa de les variables principals i els indicadors que podrien configurar el quadre de comandaments de l'empresa.

3. Cas: Cuevas i Hermosilla

(Cas elaborat per la professora Dra. Gloria Cuevas Rodríguez)

L'empresa Cuevas i Hermosilla es va crear als anys noranta amb l'objectiu de produir i vendre peces d'abric per a senyores. La qualitat dels teixits de drap era suprema i tenia amb personal especialitzat en tall i confecció amb àmplia experiència en el sector, la qual cosa ràpidament va posicionar l'empresa en una bona situació econòmica.

No obstant això, a la fi dels anys noranta els dies de bonança es van acabar i, malgrat la successió de canvis en la direcció de l'empresa, va ser molt difícil restaurar la rendibilitat inicial. El mercat ha passat, d'estar altament protegit, a una liberalització i obertura de fronteres en la qual la competència nacional és molt forta i la internacional encara més. Això ha provocat la saturació del mercat interior amb peces de l'estranger a baix cost. D'altra banda, s'han produït canvis d'hàbits dels consumidors finals, que mostren una clara tendència a fer les compres en establiments de venda que pertanyen a ensenyas de la distribució organitzada, en detriment de *boutiques* i botigues detallistes. D'aquesta manera, empreses com Cuevas i Hermosilla han perdut quota de mercat a favor de grans grups amb més poder de contractació. La conjunció d'aquests factors ha portat les empreses a una situació complicada que s'ha traduït en una disminució de les vendes, un fort augment de la competència en tots els àmbits, la reducció dels preus i la caiguda generalitzada dels marges davant la impossibilitat de traslladar els increments de costos als preus de venda.

El 1999, quan l'empresa tenia quinze botigues distribuïdes per territori andalús, i uns dos-cents empleats aproximadament, es va nomenar a un nou CEO, el Sr. Valle. Les pèrdues creixien i la nova direcció va reduir el personal en un 10%, i va iniciar un procés de reestructuració que preveia el desenvolupament de quadres de comandaments a l'empresa. Es van

contractar dos consultors per a entrevistar el personal de l'empresa, conèixer en profunditat com s'estaven desenvolupant els processos, i aprofundir en les causes de la baixa rendibilitat que s'havia aconseguit. Es van organitzar diversos seminaris en què va participar gairebé la totalitat de la plantilla i es van considerar els punts forts i febles de l'empresa, les oportunitats i amenaces de l'entorn del negoci i es van fer exercicis col·lectius sobre el futur de l'empresa. Malgrat que es van obrir nombrosos fronts de discussió, semblava que hi havia un consens generalitzat sobre el fet que l'empresa Cuevas i Hermosilla es trobava amb dificultats serioses per a imitar els esforços de la competència i poder arribar a un públic objectiu jove, com també per a projectar una imatge actualitzada.

El 2000, es van revisar la missió, la visió i les estratègies principals de l'empresa, i es van identificar quatre grans metes estratègiques:

- Finances: obtenir guanys uniformes i sostinguts.
- Client: augmentar en un 10% la quota de mercat i incrementar la satisfacció del client.
- Processos: escurçar els períodes de producció i dates de lliurament a set mesos.
- Formació i creixement: actualitzar la formació del 100% de la plantilla.

El pas següent que es va proposar va ser identificar els factors crítics necessaris per a assolir aquestes metes. És a dir, l'empresa havia de discutir i jutjar què era el que feia falta perquè la nova visió tingués èxit, i a partir d'aquí especificar i prioritzar els indicadors clau a controlar. El Sr. Valle va sol·licitar l'assessorament d'un grup d'alumnes del màster de Gestió estratègica de recursos humans (de la UPO de Sevilla), el qual va nomenar responsable d'elaborar el quadre de comandaments integral de l'empresa. L'objectiu era:

- Mostrar indicadors de mesurament que incloguessin aspectes més amplis que els purament monetaris.
- Proporcionar guies de funcionament que s'anticipessin als resultats derivats dels comptes i balanços financers.
- Conèixer els processos clau a l'empresa i les relacions causa-efecte del seu desenvolupament, amb l'objecte de simplificar-los, fer-los més eficients i afegir més valor al client.

De fet, per a assolir els nivells desitjats de beneficis i flux de caixa eren necessàries menys variacions estacionals. L'empresa estava originalment centrada en roba d'abric, la qual cosa explicava que les vendes estiguessin concentrades exclusivament en el període tardor-hivern, màxim tenint en compte que la seva distribució es limitava al territori andalús. Per tant, era necessari adoptar un enfocament més empresarial, que cobrís les expectatives del client amb les noves modes i tendències en les diferents estacions. Ara bé, la pregunta que es plantejava el grup de treball era quins canvis en els processos interns calia implantar per a proporcionar aquests nous productes? Estava la plantilla preparada per a la seva producció i distribució? Quina formació i desenvolupaments interns eren necessaris a l'empresa?

El grup de treball va saber per un estudi sobre el sector tèxtil que el temps mitjà que empren les empreses per a confeccionar les col·leccions de les noves temporades oscil·la entre sis i nou mesos, terminis que s'escurcen considerablement quan el disseny, la fabricació i el procés de distribució tenen lloc internament a les empreses.

La fabricació o la confecció de la peça en si mateixa que es feia a Cuevas i Hermosilla seguia el patró tradicional en la indústria tèxtil, molt intensiu en mà d'obra i amb la màquina de cosir com a tecnologia bàsica. El personal de l'empresa estava excepcionalment format per a dur a terme aquest procés. Tanmateix, el concepte d'innovació es va discutir en nombroses ocasions com a base per a aconseguir més competitivitat, sobretot pel que feia a la innovació del disseny i a oferir peces de moda que atenguessin les noves tendències i permetessin arribar a un públic objectiu més ampli. Per tant, calia captar talent creatiu, i en aquest sentit entrar en contacte amb l'Associació de Moda d'Espanya (ACME) per a arribar a acords amb joves dissenyadors de gran potencial semblava una bona opció.

Segons una anàlisi feta per Cityc (Centre d'Informació Tèxtil i de la Confecció), una bona part de les innovacions realitzades en el sector tèxtil/confecció procedeixen dels proveïdors de maquinària i equips i del sector de fibres químiques, que impulsen la innovació en llançar noves fibres o teixits que milloren els actuals. Els avenços que incorporen les màquines i els equips es complementen amb un procés de millora d'aquests en la mateixa empresa per a adaptar-la als requeriments del procés o del producte.

Sembla que el cas Cuevas i Hermosilla requeriria no solament més innovació en producte (disseny), sinó també més innovació en l'ús d'aplicacions electròniques que facilitessin les fases de disseny i de tall, com el disseny assistit per ordinador (CAD), la qual cosa permetria millorar la competitivitat de l'empresa en aquests processos específics. La incorporació d'aquesta nova tecnologia es considerava fonamental si es volia aconseguir una ràpida adaptació a la demanda. La indústria tradicional tèxtil estableix entre un 45% i un 60% de la col·lecció amb sis o més mesos d'antelació i arriba al començament de temporada amb pràcticament totes les peces que s'oferiran definides (entre un 80% i un 100%). L'estratègia esta-

blerta per Cuevas i Hermosilla implicava tenir definit al començament de la temporada solament entre un 50% i un 60% del que apareixeria a les botigues. D'aquesta manera, tindria entre un 40% i un 50% del producte pendent de dissenyar i fabricar en funció dels canvis de la demanda (mentre que la indústria tradicional tindria solament un 20% o menys de marge). Ara bé, aconseguir aquesta moda ràpida exigia tenir un procés productiu que li permetés escurçar els processos de tall i confecció, i disposar d'un equip de proveïdors amb els quals la comunicació fos molt fluïda.

Pel que fa a la distribució tèxtil, l'estudi sobre el sector indicava que es repartia en el mercat espanyol de la manera següent: 15% de les vendes en grans magatzems; 24% en cadenes de roba; 34% en botigues multimarca (que utilitzen el *co-branding* o associació de marques complementàries com, per exemple, perfum i moda, o diferents combinacions de productes tèxtils, a fi de reduir els costos associats a la gestió dels punts de venda, especialment en àrees comercials tradicionals que generen costos fixos més elevats); 20% en hipermercats i 5% en *outlets*.

Enfront de la cadena de comerços propis que fins aleshores gestionava l'empresa, es va plantejar la possibilitat d'introduir franquícies. En les discussions es va plantejar la problemàtica que els nous productes tèxtils en què s'estava treballant i els dissenys dels quals es volien millorar encara no estaven ben assentats i coneguts en el mercat (reputació de la marca). No obstant això, els membres del grup de treball a favor d'aquesta fórmula de distribució assenyalaven el major repartiment de riscos i la major proximitat i coneixement del mercat que podrien proporcionar les franquícies sobre informació en temps real de les vendes i dades dels consumidors. Això permetria ajustar encara més l'inventari, tenir sistemes d'emmagatzematge més compactes i amb grandàries de lots més petits, que afavoririen la flexibilitat i el lliurament de comandes segons les especificacions dels gerents de les botigues.

En qualsevol cas, el procés de distribució era important considerar-lo en el cas de Cuevas i Hermosilla, en ser un dels seus principals problemes la gestió del temps que transcorria entre la creació d'un producte i l'arribada al punt de venda. Aquest temps era extremadament llarg amb molts períodes no productius: temps d'espera en la fase productiva, magatzems intermedis a l'espera de servir el producte, dates de lliurament sol·licitades pel client anticipades en el moment de la venda, etc., que afegien costos però en cap cas valor als productes. Únicament el procés de producció, des de la data d'ordre de tall fins a disposar de la peça llesta per a remetre al client, podia durar entre cinc i deu setmanes, i el total des del disseny d'un producte fins al moment de la seva venda es podia allargar més de dotze mesos, de manera que els costos de logística arribaven al 10% del total de l'estructura de costos de l'empresa.

Semblava necessari adoptar una estratègia de resposta ràpida al mercat, que permetés la renovació constant del producte. L'important ja no era el concepte de temporada, sinó dissenyar i reposar en producte conforme canviessin les tendències que es demanaven. En aquest sentit, els canvis a introduir havien d'anar dirigits no solament a escurçar els períodes de producció (ja comentats més amunt), sinó també a adoptar un model de logística estratègic que inclogués la gestió de compres de matèries, de transport i de la distribució, tot mitjançant processos informàtics, que permetés una comunicació ràpida i permanent entre els centres de producció i els punts de venda.

Finalment, i en relació amb la promoció dels productes tèxtils, l'empresa, molt dependent de les vendes regionals, es planteja l'assistència a fires, i també facilitar la venda no solament per mitjà de la xarxa de comercials, sinó en línia professionalitzant el web de l'empresa.

Abordar tots aquests canvis interns requereix necessàriament involucrar la plantilla de l'empresa. Fins aleshores, el Sr. Valle havia estat el màxim responsable de la gestió i administració de l'empresa, i les seves funcions també englobaven el disseny i l'organització del treball, la supervisió i el control de la qualitat de les peces, i també la representació i el contacte amb els clients. Per tant, la formació es planteja com un dels reptes principals a l'empresa, no solament per a formar especialistes en els llocs que hem descrit, sinó perquè els tècnics i el personal orientat a la producció/distribució (aliens a la funció del director) es puguin adaptar als nous models operatius previstos.

Amb la informació que hem donat, elaboreu el mapa de les variables principals, les seves relacions i els indicadors que podrien conformar el quadre de comandaments.

Bibliografia en què s'ha basat l'elaboració del cas

Garola, A.; Vélez, G. (2011). *Previsiones sobre la evolució del sector textil/confecció en el horitzó de 2015*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (Mityc), Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección. Document disponible a: http://www.aipclop.com/fotos/1267175343_b4Nc.pdf

Gueras Martín, L. A.; Navas Lopez, J. E. (2008). "Inditex, moda española integrada verticalmente". *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa* (4a. ed.). Madrid: Ed. Thompson-Civitas.

Bibliografia

Bàsica

Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, D. (2002). *El cuadro de mando de RRHH vinculando las personas, la Estrategia y el rendimiento de la Empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R.; Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard measures that drive performance". *Harvard Business Review* (pàg. 71-79).

Kaplan, R.; Norton, D. (1993). "Putting the balanced scorecard to work". *Harvard Business Review* (pàg. 134-147).

Kaplan, R.; Norton, D. (1996). "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review* (pàg. 75-85).

Kaplan, R.; Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

Ulrich, D. (1997). "Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results". *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, pàg. 303-320).

Complementària

Yeung, A.; Berman, B. (1997). "Adding value through human resources: reorienting human resources measurement to drive business performance". *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, pàg. 321-326).

Yeung, A.; Brockbank, W.; Ulrich, D. (1994). "Lower cost, higher value: human resource function in transformation". *Human Resource Planning Journal* (vol. 18, núm. 2, pàg. 25-37).

Yeung, A.; Ulrich, D. (1990). "Effective human resource practices for competitive advantages: an empirical assesment of organizations in transitions". A: R. J. Niehaus; K. F. Price (editors). *Human resource strategies for organizations in transitions* (pàg. 311-326). Nova York: Plenumm.

Wintermantel, R. E.; Mattimore, K. L. (1997). "In the changing world of human resources: matching measures to mission". *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, pàg. 337-342).

Annex

Exemple d'indicadors per a l'elaboració d'un quadre de comandaments

1) Indicadors del valor de l'empresa: indicadors rellevants per als accionistes.

a) **Valor nominal:** valor assignat als títols de l'empresa.

b) **Valor comptable:** fons propis entre accions emeses (VC).

c) **Valor de mercat:** la cotització en borsa (VM).

- Dividend per acció.
- *Payout*: quocient entre el dividend i el benefici després d'impostos.
- PER (*price earning ratio*): quocient entre el valor total de les accions en borsa i els beneficis nets després d'impostos (BDI).

d) **Valor de mercat afegit (VMA):** diferència entre el valor de mercat (VM) i el valor comptable (VC).

e) **Economic value added (EVA):**

- $EVA = BAI (1 - t) - (D + FP) * K$;
 - BAI = beneficis abans d'impostos
 - T = taxa efectiva d'impostos
 - D = deute amb interessos
 - K = cost de capital de finançament de mercat
 - FP = fons propis de valor comptable

f) **Benefici econòmic = benefici net** (després d'impostos) – (D + FP)*K

2) Indicadors de resultat del negoci vinculats als recursos humans

a) **Benefici per empleat** = quocient entre el benefici abans d'impostos i interessos (BAII) i el nombre d'empleats.

b) **% distribució de les despeses de personal** = quocient entre les despeses de personal (salaries més càrregues socials) i les despeses de personal més altres despeses associades a la funció de personal (formació, desenvolupament, etc.).

c) Eficiència de la despesa associada a la funció de personal = quocient entre el BAI i les despeses de personal més altres despeses associades a la funció de personal (formació, desenvolupament, etc.).

3) Indicadors relacionats amb els clients externs (capital social extern)

a) **Quota de mercat:** percentatge de participació dels productes de l'empresa en el mercat:

- Volum de vendes per productes.

b) **Increment de clients:**

- Increment de vendes a nous clients/increment de vendes en el mercat.
- Increment de vendes de l'empresa/increment de vendes en el mercat.

c) **Retenció de clients:**

- Antiguitat mitjana dels clients.
- Taxa de rotació de clients.
- Satisfacció dels clients.
- Factures rectificades / factures emeses.
- Reclamacions rebudes / volum de negoci que representen.

d) **Rendibilitat dels clients:**

- Rendibilitat mitjana dels clients.

4) Indicadors relacionats amb els empleats o clients interns

a) **Indicadors relacionats amb la satisfacció de l'empleat:**

- Nivell de compromís amb l'empresa.
- Nivell de satisfacció en relació amb els caps.
- Facilitat d'accés a la formació necessària.
- Nivell de reconeixement del treball fet.
- Nivell de satisfacció general amb l'empresa.
- Nivell de satisfacció amb l'equip de treball.
- Nivell de satisfacció amb la retribució.

b) **Indicadors relatius al nivell de competències de les persones:**

- Grau de possessió d'una competència comparat amb el nivell desitjat de possessió establert per l'organització.

c) **Indicadors d'acompliment:**

- Nombre d'empleats amb nivell excel·lent d'acompliment.
- Nombre d'empleats amb nivell satisfactori d'acompliment.
- Nombre d'empleats amb nivell insatisfactori d'acompliment.
- Índex de productivitat: volum de negoci / nombre d'empleats.

d) Indicadors generals d'empleats:

- Antiguitat mitjana de la plantilla.
- Nombre de baixes no desitjades en un any.
- Grau de flexibilitat en les activitats: nombre de persones que poden ocupar altres llocs a l'organització enfront de nombre de persones que solament poden ocupar la seva posició actual.

5) Indicadors relacionats amb els processos i capacitats de gestió de persones:

a) Indicadors de planificació de recursos humans:

- Plantilla actual en relació amb la necessària.
- Percentatge d'empleats amb potencials successors interns.
- Nombre de promocions per empleat.
- Temps mitjà de permanència en el lloc de treball.
- Contractacions externes / total d'oferta de llocs de treball.
- Temps mitjà de durada en la selecció.
- Candidats avaluats per lloc de treball ofert.
- Despesa mitjana de selecció externa.

b) Indicadors de formació i desenvolupament:

- Despesa mitjana de formació per empleat.
- Temps de formació per empleat.
- Percentatge d'empleats que participen en programes de formació.
- Percentatge d'empleats que participen en programes d'avaluació per al desenvolupament professional.

c) Indicadors de compensació i beneficis:

- Retribució fixa / retribució total.
- Retribució variable / retribució total.
- Retribució diferida / retribució total.
- Massa salarial de la plantilla / total d'empleats.