

El cuadro de mando, básico en la renovación de la gestión financiera y de RR.HH.



Sonia López Viñuela

Directora de Comunicación y Marketing de Grupo Castilla

El cuadro de mando (CM) es una herramienta de gestión que ofrece a las organizaciones una visión global de la compañía y resuelve de forma directa uno de los problemas que se plantean: evaluar si se sigue o no el camino correcto. En el entorno actual, tan lleno de cambios, las organizaciones dedican grandes esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que medir los resultados resulta crucial.

Por este motivo, el cuadro de mando ha pasado de ser una simple herramienta de control a convertirse en una ayuda imprescindible en la gestión de las organizaciones que contribuye a reducir la incertidumbre y a minimizar el riesgo inherente a la toma de decisiones.

El síndrome "parálisis por análisis" es una *enfermedad* que sufren la mayoría de las organizaciones a día de hoy, y que viene fundamentada por un exceso de información procedente de diferentes fuentes y sistemas. Este exceso de información incapacita a los gestores para tomar las decisiones oportunas en el momento adecuado.

Podemos afirmar, por tanto, que el CM constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de un organismo. Pero ello no quiere decir que se trate de una herramienta exclusiva para la dirección, ya que para traducir operativamente una estrategia debe alcanzar niveles más inferiores que la dirección, llegando muchas veces al nivel de campo (comerciales, técnicos, producción...). Habitualmente, son estos puestos intermedios los que ejecutan los procesos y deben controlar que su rendimiento esté alineado con la estrategia de la empresa.

También hay que tener en cuenta que el CM no representa un proyecto

El reto es disponer de las herramientas para realizar una gestión global, tanto de servicios y actividades, como de ejes estratégicos y programas políticos

solamente para *medir* la situación de las empresas, sino que su análisis, diseño e implementación implica un proceso de cambio que afecta a toda la gestión de las organizaciones. Entender esta gestión del cambio es tan importante como la misma ejecución de las estrategias.

Además, tampoco es cierto que sólo las grandes empresas puedan utilizar herramientas de cuadros de mando. Las medianas y pequeñas empresas tienen los mismos problemas que las grandes, e igualmente necesitan ejecutar una estrategia para conseguir sus objetivos. Actualmente, gracias al auge de las nuevas tecnologías y, sobre todo, al abaratamiento de las herramientas informáticas, una solución de cuadro de mando está al alcance de cualquier empresa u organismo.

Del mismo modo que las empresas privadas, los organismos públicos se enfren-

tan a nuevos retos, y el principal de ellos se centra en evolucionar desde un concepto de administración basado en el seguimiento de instrucciones, a un concepto de gestión, fundamentado en la consecución de resultados. Los cuadros de mando facilitan la consecución de los retos a los que se enfrentan las entidades públicas, ya que posibilitan la transformación de los datos y el conocimiento en el momento oportuno y en el formato más idóneo.

En definitiva, en un entorno como el actual, expuesto a dificultades económicas y cambios constantes, es fundamental, tanto para grandes, medianas y pequeñas empresas, como para las instituciones públicas, que continúen invirtiendo en soluciones tecnológicas que les permitan obtener resultados a corto plazo, transparencia, interoperabilidad y con las que poder lograr una mayor eficacia y eficiencia.

EL CUADRO DE MANDO EN EL ÁREA ECONÓMICA

Como se indica más arriba, cada vez más las entidades públicas se ven abocadas a modificar su trabajo desde un concepto de administración basado en el seguimiento de instrucciones, a un concepto de gestión, fundamentado en la consecución de resultados.

Hasta hace poco, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocaba dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de una empresa pública. Los mejores resultados vienen avalados tanto por la mejora en la relación con los ciudadanos, como por una óptima gestión del gasto público.

Para conseguir esos resultados, el reto se concentra en disponer de las herramientas necesarias que permitan realizar una gestión global, tanto de servicios y actividades, como de ejes estratégicos y programas políticos, de cara a obtener los objetivos comunes de mejora de la gestión pública y satisfacción ciudadana.

Pero para poder cumplir sus objetivos, las entidades públicas han de tomar decisiones basadas en datos relevantes y, para ello, han de rodearse de información veraz y única.

Para conseguir los objetivos de mejora de la eficiencia y la eficacia de nuestras administraciones, debemos dotarnos de los instrumentos adecuados de gestión que permitan no solo cubrir las necesidades de los gestores públicos basados, en primera instancia, en el cumplimiento de la ley, sino también en el suministro de la información para la toma de decisiones.

Todos los días, los responsables de las organizaciones deben tomar decisiones que afectan directamente a la gestión económica de la entidad.

El cuadro de mando debe ofrecer la información global del estado económico, en formato numérico y gráfico, así como la posibilidad de acceder a informes que tengan en cuenta hasta el último detalle del presupuesto de la entidad: indicadores de seguimiento y control presupuestario, de legalidad, financieros y patrimoniales, entre otros. Además, la herramienta debe ser capaz de proporcionar un análisis de los gastos a nivel funcional, permitiendo saber a qué destina sus recursos una entidad, pudiendo comparar anualmente, por legislaturas, por área, por función y otros muchos más filtros disponibles en la solución.

Además del acceso a informes, un cuadro de mando para el área económica ha de facilitar la toma de decisiones con un sistema de alertas configurable que permita identificar, rápidamente, qué áreas de gestión presentan dificultades y, a partir de aquí, acceder al detalle sobre qué está sucediendo.

El cuadro de mando del área económica permite conocer fácil e intuitivamente:

- Cuál es el estado de su presupuesto por partidas presupuestarias, por áreas, permitiendo comparar por legislaturas, años y meses entre otros aspectos.
- Cuál es el valor y la evolución de los principales indicadores de legalidad.

El cuadro de mando posibilita la transformación de los datos en conocimiento, y lo hacen accesible a todos los integrantes de la organización

- Los indicadores financieros y patrimoniales: capacidad de retorno, niveles de endeudamiento, liquidez inmediata, solvencia a corto plazo, entre otros.
- Los indicadores de gestión del gasto: inversión y gasto por habitante, gastos por función, así como analizar la evolución del gasto de forma temporal, por entidades y entes o bien por función.

LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO EN EL ÁREA DE RR.HH.

Por otro lado, y en lo que respecta al área de recursos humanos, es importante resaltar que durante muchos años se han utilizado únicamente los aplicativos de RR.HH. para introducir información relativa a los empleados, como costes, absentismos, plantilla, etcétera, pero cuando surge la necesidad de extraer esa información para analizarla, nos encontramos con herramientas tecnológicas sólo hábiles para informáticos, o con simples listados que no permiten analizar ni tomar decisiones estratégicas.

Además, tras la aprobación del nuevo Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), surge en las Administraciones Públicas la necesidad de poder gestionar sus recursos humanos con una profesionalidad que, hasta la fecha, era patrimonio de la empresa privada. Surgen así en el ámbito de lo público términos como evaluación del desempeño, dirección por objetivos o análisis de puestos.

En todo ello el cuadro de mando resulta clave para dar respuesta a los retos a los que se enfrentan las entidades públicas, ya que posibilita la transformación

de los datos en conocimiento, y lo hace accesible para todos los integrantes de la organización, en el momento oportuno y en el formato más adecuado.

Hoy más que nunca, los responsables de recursos humanos han de ampliar su punto de mira, tradicionalmente centrado en una gestión administrativa, con la finalidad de incluir su papel estratégico en la empresa; esto obliga a los directivos de recursos humanos a demostrar cómo crear valor para sus organizaciones.

El cuadro de mando de RR.HH. es un sistema de indicadores estándar sobre el área de personal, que facilita la toma de decisiones a los responsables del capital humano de forma ágil e intuitiva.

Permite, además, generar todos aquellos informes necesarios para controlar la evolución de la organización desde distintas perspectivas y en función del perfil de cada usuario, proporcionando la navegación, desde los niveles más agregados de la información, hasta el detalle final que facilita la detección de datos críticos.

El cuadro de mando de RR.HH. permite, mediante una cómoda y dinámica navegación, realizar consultas rápidas e intuitivas, facilitando información como:

- Costes de personal divididos por categoría, puesto de trabajo, departamento, tipo de contrato, etcétera.
- Número de personas en una determinada fecha, categoría, rango de edad, sexo, etcétera.
- Ficha del trabajador con su historial.
- Absentismo individual y acumulado por tipo de ausencia.
- Rotación de la plantilla.
- Ayuda en la cumplimentación de encuestas oficiales: INE, Ministerio de Trabajo, etcétera.

Esta información ha de visualizarse a través de indicadores de gestión del capital humano; entre los más utilizados se encuentran:

- Indicadores de previsión de costes laborales.
- Indicadores de evolución de plantillas y puestos de trabajo.
- Indicadores de absentismo. ■