

En el present article es parlarà d'una eina que va revolucionar la manera d'entendre els resultats que obtenen les organitzacions i la valoració d'aquests a l'hora d'orientar la seva presa de decisions i que continua sent vigent, el Quadre de Comandament Integral (QCI) o Balanced Scorecard. L'ús del QCI ha derivat a un canvi de filosofia i forma de treball en moltes organitzacions.

L'eina està pensada per avaluar el funcionament d'una organització més enllà del que indiquen els seus ratis econòmics i donar resposta a la mesura dels anomenats actius intangibles, que són aquells que produeixen beneficis que no es poden materialitzar físicament com per exemple una massa de clients fidelitzada o un tracte personal amb el client motivat.

La utilitat del Quadre de Comandament Integral

Aquest instrument és útil per a solucionar una de les deficiències més importants en els sistemes de gestió tradicionals: la incapacitat de vincular l'estratègia a llarg termini de l'organització amb els indicadors operatius que donen informació per a la presa de decisions diària. La implantació d'un QCI en l'organització obliga a clarificar i consensuar les línies d'actuació que permetin portar a l'organització cap a la seva visió/estratègia emprant 4 perspectives d'anàlisi.

Visió i estratègia

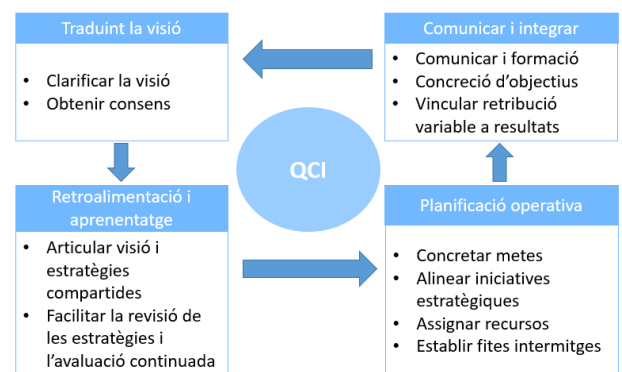
- Perspectiva financera
- Perspectiva clients
- Perspectiva processos interns del negoci
- Perspectiva aprenentatge i creixement

La implantació d'un QCI permetrà potenciar els fluxos de comunicació entre les diferents àrees de l'organització a la vegada que vincularà l'estratègia als objectius que s'hagin assignat als equips de les respectives àrees o inclús a nivell individual. Servirà per analitzar les decisions a nivell operatiu i per avaluar si aquestes estan en coherència amb l'estratègia de l'organització.

Per alinear objectius i resultats individuals de les persones que treballen a l'organització amb els objectius d'aquesta, el QCI ajudarà en tres sentits: comunicació i formació, operativització d'objectius i vinculació de la retribució variable als resultats d'acord amb les previsions del Quadre.

Els processos vinculats al QCI

Els processos de gestió relacionats amb el QCI de traduir la visió, comunicar i integrar i planificació operativa són fonamentals per implantar l'estratègia, ara bé, són insuficients en un entorn competitiu i imprevisible com és el sector esportiu avui. Per tancar el cercle caldrà també entendre les funcions de retroalimentació i aprenentatge continu que el QCI pot aportar a l'organització i a les persones que hi treballen.



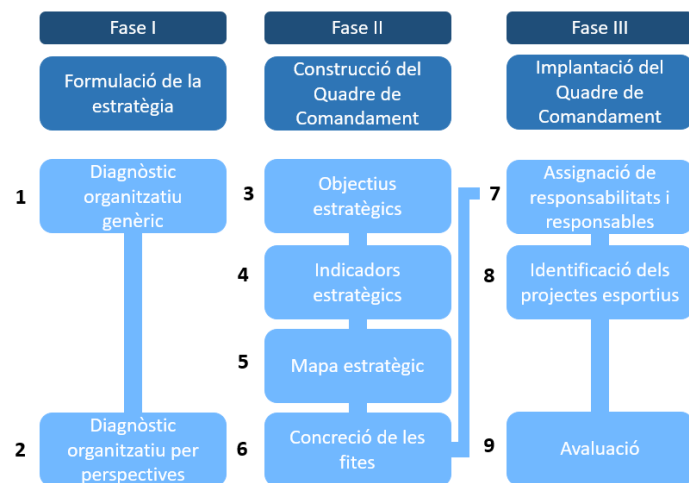
El QCI col·laborarà en adaptar l'organització al canvi i en minimitzar les resistències al canvi dins l'organització per part del personal treballador afectat. Serà l'eina que validi i mesuri la consecució de les estratègies previstes d'acord amb els resultats dels indicadors operatius obtinguts.

El QCI permet actuar de frontissa i integrar la planificació operativa de l'organització (pressupost i pla d'operacions) de manera que aquest últim expliqui i doni compte de les previsions realitzades en el pressupost. Un seguiment periòdic -setmanal i mensual en funció dels indicadors- permetrà, a més, garantir que es revisa i s'avalua la planificació tant econòmica com operativa realitzada per a l'any en curs. En aquest seguiment, no només s'identificaran les possibles desviacions de les partides del pressupost sinó que s'analitzaran els indicadors capaços d'explicar-les.

En un entorn complex i en un sector tan transversal com l'esportiu, les estratègies que es puguin plantejar en un moment determinat podrien perdre la seva vigència i validesa transcorreguts uns mesos. Així, les amenaces i oportunitats que constantment es generen han de ser captades per l'organització i traslladades a la planificació de l'organització.

Procés d'implementació d'un QCI

El primer pas per a iniciar la implementació del QCI és la realització d'un procés d'anàlisi estratègica de l'organització.



1. Diagnòstic organitzatiu genèric

Per a portar a terme l'anàlisi intern, una de les eines més vàlides és el model de la cadena de valor de Michael Porter. Aquest model analitza els diferents processos pels que es passa al produir un servei esportiu, des de la identificació inicial de les necessitats del client fins a produir un servei que satisfaci aquestes necessitats.

2. Diagnòstic organitzatiu per perspectives

Consisteix en ordenar les diferents idees d'acord amb les 4 perspectives en que es fonamenta un QCI: financera, de clients, processos interns i aprenentatge intern i coneixement.

3. Objectius estratègics

Integració en la construcció del quadre dels objectius financers de l'organització a mig i llarg termini. Posteriorment s'identifiquen els objectius de la perspectiva de clients i finalment es concreten els objectius de les dues perspectives restants; la de processos interns i aprenentatge i coneixement.

4. Indicadors estratègics

La construcció del QCI comporta vincles entre els objectius en dos sentits: per una banda, caldrà que els indicadors garanteixin una lògica interna entre les diferents perspectives i, per l'altre, els objectius de les diferents perspectives necessiten una relació causa-efecte entre ells. Els indicadors avaluaran i mesuraran els objectius estratègics que hauran d'estar clarament concretats.

5. Mapa estratègic

S'hauran d'establir relacions causa-efecte per aconseguir els objectius proposats de les perspectives financera i de clients i per això caldran unes actuacions que garanteixin la consecució dels objectius de les perspectives de processos interns i d'aprenentatge i creixement.

6. Concreció de les fites

Els indicadors hauran d'anar acompanyats d'unes fites que identifiquin quantitativament allò que vol aconseguir l'organització. Aquestes fites hauran de ser realistes a la vegada que han de suposar un repte per a l'equip gestor.

7. Assignació de responsabilitats i responsables

Preparació de la planificació operativa, concreció dels recursos materials i persones necessàries per a dur a terme les estratègies i operacions.

8. Identificació dels projectes esportius

Concreció i prioritació de les millores en els processos que permetin aconseguir els objectius plantejats. Garantir que aquells elements clau identificats en la fase inicial d'anàlisi siguin mesurats amb una periodicitat freqüent que garanteixi l'adopció de mesures correctores en cas que sigui necessari.

9. Avaluació

L'avaluació del nivell d'assoliment dels objectius i indicadors estratègics plantejats al QCI serà amb periodicitat bimensual o trimestral. I la valoració de la pròpia estratègia plantejada i l'adequació dels seus objectius i indicadors serà amb periodicitat semestral.

La implantació del Quadre de Comandament en una organització garanteix l'alineació de la planificació operativa anual amb l'estratègia així com la comunicació d'aquesta a tots els nivells de l'organització.

El QCI com a eina de millora

La implantació d'un Quadre de Comandament en una organització esportiva acostuma a generar efectes positius en l'organització més enllà dels que s'espera de la pròpia eina. El coneixement dels objectius i indicadors del Quadre i la seva evolució per part de totes les persones que treballen a l'organització serà clau per a l'èxit en la implantació d'aquest. Tanmateix una vegada finalitzat el procés de construcció del Quadre, caldrà utilitzar-lo i avaluar periòdicament el seu correcte disseny per garantir que manté la connexió amb la gestió operativa de l'organització.

