

LIDERATGE

OLGA SERRA*



El quadre de comandament

Quan parlem d'un sistema de gestió de qualitat sempre fem especial incís en la importància de tenir establerta una metodologia de mesura sistemàtica dels resultats d'una organització.

El model EFQM d'excel·lència diu que les organitzacions excel·lents mesuren de forma exhaustiva i aconsegueixen resultats meritoris respecte als seus clients, a les persones que la integren, a la societat i respecte als elements clau de la seva política i estratègia.

Un bon líder sap que sense l'avaluació dels resultats és impossible avançar, millorar i innovar, és a dir, traduir a la pràctica idees en nous productes, serveis, sistemes, processos o aliances i interaccions socials. Una eina indispensable de gestió és el quadre de comandament integral, anomenat també Balanced Scorecard, que ens aporta, en un sol document, una visió general i global de la informació de l'empresa.

El quadre de comandament mira de recollir el gran volum d'informació que es genera en una empresa d'una forma organitzada i sintètica. És una fotografia que ens ajuda a identificar, mitjançant els indicadors, l'activitat de l'empresa, l'eficiència, la qualitat, els costos, el rendiment dels processos, les alertes o les tendències.

Un quadre de comandament integral útil és el que recull els paràmetres que el líder vol controlar en una organització i està format per diferents quadres de comandament que aporten informació rellevant de cada àrea o departament de l'empresa.

Aquesta monitorització de tota l'empresa facilita el treball en equip, la comunicació i permet la planificació i la presa de decisions estratègiques per a la gestió. Així mateix, permet al líder comparar l'empresa en el temps i comparar-la amb altres empreses. Informar el mercat amb transparència

dels indicadors interns que s'utilitzen per gestionar, el Valuerreporting.

Aquesta potent eina fomenta la participació i comunicació entre la direcció i el personal i ajuda a comunicar l'estratègia.

Existeixen formes diferents d'elaborar un quadre de comandament, però els elements clau que el conformen són l'indicador, la seva finalitat, la fórmula, el responsable de la mesura i l'anàlisi, la font de dades, la periodicitat, l'estàndard i l'evolució desitjada. A més, hi podem incorporar la persona responsable de decisions i fins i tot incloure-hi observacions.

La persona encarregada de la mesura i l'anàlisi ha de tenir una relació directa, és a dir, un vincle amb el quadre de comandament; en moltes ocasions, coincideix amb la persona responsable del procés.

En algunes organitzacions existeix la figura del *controller*, és a dir, la persona encarregada de recopilar la informació, organitzar-la, distribuir-la i reportar-la a la direcció de l'empresa. Altres organitzacions opten per tenir la figura d'un *controller* en cada àrea o departament.

El que també cal tenir molt clar és que un quadre de comandament integral pot ser també una eina inútil si no es realitza el seguiment dels resultats i aquests queden al fons d'un calaix, cosa que produeix la desmotivació de qui realitza aquesta tasca de mesura i anàlisi i genera allò tan conegut de la *paràlisi per l'anàlisi*.

En qualsevol cas, el quadre de comandament integral ha de ser un fidel reflex dels resultats de l'empresa, és a dir, de les conseqüències del que fa i com ho fa i, per tant, cal adaptar-lo a les particularitats de cada organització. Es fonamenta en els objectius i en mesura l'assoliment. Una eina idònia per oferir una visió global i de conjunt de la gestió empresarial.

(*) ÉS DIRECTORA D'INFERMERIA I QUALITAT FUNDACIÓ JOSEP FINESTRES UNIVERSITAT DE BARCELONA I DOCTORANDA EN SALUT. COL.LABORADORA ACADÈMICA I CONSULTORA D'INGENIO, ESCUELA DE LIDERAZGO.

UNIVERSITAT DE LLEIDA
ICE - CFC

MÀSTER EN DIRECCIÓ I LIDERATGE
"La formació dels líders de la nova era"

www.ingenio.cat
www.lideratge.net



SEGURIDAD SOCIAL

El Gobierno plantea penalizar las jubilaciones parciales

Pretende que se deba trabajar al menos la mitad de la jornada y haber cotizado 33 años || Ya pone trabas a la jubilación anticipada

EFE

[MADRID] El Gobierno quiere endurecer la jubilación parcial porque es muy costosa para la Seguridad Social y, para desincentivar su uso, ha planteado una reforma que incluye penalizaciones similares a las que se ya aplican para la jubilación anticipada, que suponen una reducción de la pensión.

Este es uno de los cambios legales que quiere llevar a cabo el Ejecutivo para acercar progresivamente la edad real de jubilación a la edad legal y que está tratando con los grupos parlamentarios en la comisión parla-

mentaria de seguimiento del Pacto de Toledo.

Los coeficientes reductores son un porcentaje de rebaja que se aplica a la pensión de jubilación por cada año que se adelante la edad de la misma y que, según la norma actual, se aplica solo en los casos de jubilaciones anticipadas. El 1 de enero de este año entró en vigor la reforma de las pensiones aprobada en 2011 por el gobierno socialista entre cuyas principales novedades están el retraso de la edad de jubilación a los 67 años o el incremento de 35 a 37 años de la cotización necesaria para co-

brar el 100% de la pensión. No obstante, el Gobierno decidió suspender por tres meses los artículos relativos a la jubilación anticipada y parcial, para negociar algunos cambios en el Pacto de Toledo.

En su comparecencia ante el Pacto de Toledo, el pasado 8 de noviembre, el secretario de Estado de Seguridad Social, Tomás Burgos, propuso aumentar un 50% la jornada de los jubilados a tiempo parcial y subir a 33 (desde los 30 actuales) los años de cotización para poder acceder a esta modalidad de jubilación.

ORGANIZACIONES AGRARIAS



El presidente de la diputación y el de Aeall-Asaja.

La Associació d'Empresaris Agraris cumple 25 años

[LLEIDA] La Associació d'Empresaris Agraris cumple su primer cuarto de siglo y ha elaborado un programa de actos para celebrar una fecha tan señalada. El presidente de la diputación de Lleida, Joan Reñé, ha recibido esta semana al presidente de la Associació (Aeall-Asaja), Pere Roqué, quien le presentó sus previsiones de actos. Roqué también ha hecho lo propio con el delegado de la Generalitat. La organización agraria se creó en el año 1988 con el objetivo de servir de ayuda y potenciar al sector agroalimentario. Aeall-Asaja es la tercera organización agraria en representación en la provincia de Lleida. En las últimas elecciones agrarias, celebradas en el año 2011, consiguió tres de los representantes en liza a la Cámara Agraria. Se impuso en las elecciones en un total de ocho poblaciones de las comarcas de Ponent.

TIPOS DE INTERÉS

El Euríbor tendrá la primera subida en 15 meses

[MADRID] El Euríbor a doce meses, el indicador más usado para calcular las hipotecas, cerrará enero con una tasa media mensual del entorno del 0,567%, y registraría la primera subida desde hace quince meses, desde octubre de 2011. Las familias destinan hoy el 27,8% de su renta a comprar vivienda.

Empresa distribuïdora de fitosanitaris i adobs vol incorporar:

1 ENGINYER AGRÒNOM

per realitzar tasques comercials (zona Segrià), per cercar nous clients i fidelitzar els actuals a través d'un servei d'assessorament tècnic.

- Jornada de treball completa, de dilluns a divendres, i dissabtes matí alterns.
- La jornada de treball diària s'adaptarà a les necessitats dels clients, en funció dels cicles dels cultius.
- L'empresa posarà el vehicle per a la realització de la tasca comercial.

Interessats envieu CV amb la referència AGRÒNOM LLEIDA a: rrrh@dc2006.es

ENGINYER TÈCNIC AGRARI

Zona: Lleida i comarques limitrofes
Ref: ING-1166

Desenvoluparà la planificació, supervisió i control de la producció, cultiu i recollida de varies finques de fruiters situades a la província de Lleida.

Imprescindible:

Formació Enginyer Tècnic Agrari.

Experiència i una forta vinculació al món agrari, preferentment en fruiters.

S'ofereix:

Incorporació en una empresa líder del sector.

Jornada completa.

Disponibilitat àmplia.

Condicions econòmiques segons vàlua.

Informació de la oferta i del servei, a:

www.psiq.que.info
psique@psique.info - 973 24 23 12



Venedora i Esteticista

es necessita per a Lleida, Fraga i comarques. Amb experiència i moltes ganes de treballar.

S'ofereix:

Formació continuada, estabilitat i bones condicions econòmiques. (Absteniu-vos mitja jornada)

Envieu CV a:
laura@laprimavera.es