



# MATERIAL DOCENT

sobre

## **L'AUDITORIA DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS**

### TEMA 1

## CONTROL ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS

**F. J. TARAZONA i LLÀCER**  
Professor titular d'universitat

FACULTAT D'ECONOMIA  
Departament de Direcció d'Empreses

[ftarazon@uv.es](mailto:ftarazon@uv.es) (ext. 28314)

# ÍNDEX GENERAL

<b>TEMA 1 CONTROL ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS</b> ... ..	<b>2</b>
<b>TEMA2 AUDITORIA ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS</b> ... ..	<b>20</b>
<b>TEMA3 INFORME D'AUDITORIA DELS RECURSOS HUMANS</b> ... ..	<b>41</b>
<b>TEMA4 MESURES DE PERFORMANCE: EL QUADRE DE COMANDAMENT</b> ... ..	<b>54</b>

## TEMA 1

### CONTROL ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS

#### ÍNDEX

<b>1.1 ENFOCAMENT ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS</b> ... ..	<b>3</b>
<b>1.1.1 Planificació estratègica</b> ... ..	<b>4</b>
<b>1.1.2 Direcció estratègica</b> ... ..	<b>5</b>
<b>1.2 EL CONTROL DE L'EMPRESA</b> ... ..	<b>6</b>
<b>1.2.1 Control clàssic</b> ... ..	<b>7</b>
<b>1.2.2 Control estratègic</b> ... ..	<b>8</b>
<b>1.3 TIPUS DE CONTROL</b> ... ..	<b>10</b>
<b>1.3.1 El control a posteriori</b> ... ..	<b>11</b>
<b>1.3.2 El control a priori</b> ... ..	<b>13</b>
<b>1.4 DIRECCIÓ D'ORGANITZACIONS COMPLEXES</b> ... ..	<b>16</b>

## **TEMA 1. CONTROL ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS**

L'especial evolució de l'entorn des dels primers anys seixanta del segle XX ha suposat per a moltes organitzacions la necessitat d'adaptar-se a les noves condicions i ha introduït un canvi de perspectiva a l'hora d'afrontar els nous problemes. Així, han aparegut sistemes complexos que no podem analitzar sols des de dins. Aquests nous sistemes, dels quals cal tenir en compte també els factors externs, no es poden tractar únicament com si foren qüestions tècniques. Ara, cal que ens plantegem també actituds i els comportaments. No els podem considerar des de la perspectiva del passat, sinó que els hem d'orientar cap al futur. No comporten problemes que atenyen només una part de l'organització, sinó que impliquen gairebé tots els membres.

Tot plegat, aquests són els elements que ens porten cap a una visió estratègica en l'estudi i en les pràctiques de les organitzacions, i que han donat lloc a un enfocament que mira globalment les organitzacions complexes immerses en processos de canvi. L'enfocament estratègic és el marc teòric que utilitzarem per realitzar l'estudi de l'auditoria dels recursos humans en les organitzacions. Per aquesta raó, presentem a continuació l'evolució del concepte d'estratègia i de l'avanç cap a la idea de direcció estratègica com un procés complet i articulat del qual forma part el control estratègic.

Ara bé, el contingut del procés de direcció estratègica no ha estat perfectament definit des del principi i, de fet, hi ha un gran desequilibri en la preocupació, tant teòrica com pràctica, pels problemes de **formulació de l'estratègia** (*strategy-making*) respecte del tractament específic, molt posterior, però important, sobre la **implementació de l'estratègia**, i de l'estudi bàsicament teòric de la fase de control, on se situen les auditories, amb un pes cada vegada més important de l'**avaluació estratègica**.

### **1.1 ENFOCAMENT ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS**

Des de les primeres obres sobre *management* en què s'utilitza el concepte d'estratègia (Chandler, 1962; Andrews, 1962; Ansoff, 1965) fins a mitjan anys setanta, es distingeixen com a elements integrants de l'estratègia empresarial la determinació dels objectius generals

de l'empresa, la concreció dels mitjans adequats per assolir-los i, com a element previ, la necessitat per part de l'empresa d'ajustar-se a un entorn considerat actiu. L'estratègia esdevé així un marc de referència on es realitzaran tots els processos de l'empresa durant un període de temps relativament ampli (Menguzzato i Renau, 1991). Aquesta nova perspectiva constitueix una alternativa a la direcció clàssica (*Scientific Management*) i es desenvolupa a través de dues etapes teòriques, que tenen les característiques següents:

### 1.1.1 Planificació estratègica

En un primer moment, la concepció estratègica del *management* va permetre plantejar alternatives al mètode tradicional de planificació a llarg termini, cosa que va donar lloc a l'anomenada planificació estratègica, que fonamentalment introdueix anàlisis dinàmiques en delimitar el desenvolupament de l'activitat de l'empresa en el futur.<sup>1</sup>

La planificació estratègica a llarg termini és apropiada en un entorn estable. Es pot elaborar així un pla per a la situació futura més probable, a partir d'una extrapolació del passat, i determinar-ne perfectament els objectius, partint del supòsit que els recursos per assolir-los es tenien o s'obtenien fàcilment. Si l'entorn d'una empresa, però, no és estable, llavors l'eina més idònia per aconseguir l'ajust entre objectius i mitjans és la planificació estratègica, perquè es necessiten diverses estratègies elaborades en funció de diferents escenaris futurs amb probabilitats poc o gens diferenciades.

D'altra banda, l'anàlisi simultània de l'entorn (oportunitats i amenaces per a l'empresa) i de l'àmbit intern (forces i debilitats de l'empresa), i la necessitat d'un ajust entre ambdós per dissenyar les possibles estratègies, és una tasca per a la qual cal la participació directa de l'alta direcció, com proposa la planificació estratègica. Així se superen les anàlisis exclusivament internes i merament tècniques de la planificació a llarg termini realitzades per analistes que estan fora de la línia jeràrquica.

Tot i els èxits aparents durant la dècada dels setanta, la planificació estratègica, tal com es va plantejar inicialment, no resolva el problema estratègic completament, perquè l'anàlisi de l'entorn es reduïa a l'estudi de factors econòmics (variables macroeconòmiques, tecnologia, anàlisi de la competència, etc.), perquè les anàlisis internes perdien importància en no tenir en compte els canvis estructurals (de disseny de llocs, d'estil de direcció, de cultura organitzativa, etc.) i perquè considerava que el veritable problema era la formulació de l'estratègia (la planificació, entesa de manera estricta), per a la qual se'n donava per suposat l'execució i, també, el control (Ansoff *et al.*, 1976).

---

<sup>1</sup> Segons que indica Bueno (1995), la crítica va encara més enllà, ja que el nou plantejament es presenta d'antuvi (Ansoff, 1965 i 1968) com un model alternatiu enfront del model neoclàssic o teoria de la signatura (Simon, 1947 i 1960; Cyert i March, 1963).

### 1.1.2 Direcció estratègica

L'aparició del paradigma que representa la direcció estratègica (*Strategic Management*) va significar un nou avanç teòric que donava resposta a aquests problemes en un entorn turbulent.<sup>2</sup> Aquest enfocament pretén, d'una banda, un nou equilibri en la consideració de les variables internes i externes, tant quan es fa el diagnòstic estratègic, com quan se'n valora la importància per a l'èxit de l'estratègia empresarial. També és fonamental en ambdós casos considerar no solament les variables econòmiques i tècniques, sinó també les variables psicològiques, sociològiques i polítiques. A més, en l'àmbit intern apareix un nou interès sobre la importància de la participació d'un major nombre de membres de l'empresa, tant en la formulació de l'estratègia, com en la presa de decisions en qualsevol nivell.

Per tant, la direcció estratègica implica la integració de diferents àmbits (extern-intern) i de diferents funcions (directives-operatives), de diferents factors (tecnicoeconòmics-psicosociopolítics) i de diferents perspectives (passat-futur), i de diferents actors (personal de l'empresa-tercers) i de diferents actituds (reactiva-proactiva), que cal tenir en compte en totes les fases del procés estratègic. És a dir, aquest enfocament integrat de *management* malda per unir i complementar, de manera congruent, tota una sèrie de coneixements acumulats durant l'evolució de la teoria de l'administració, i d'analitzar, interpretar i comprendre millor la complexa realitat actual de les organitzacions.

En el **procés estratègic** complet o de planificació estratègica, s'han considerat tres fases interrelacionades: la fase de **formulació** de l'estratègia (que és confós sovint amb la planificació estratègica), la fase d'**implementació** (aplicació o execució) de l'estratègia escollida en la fase anterior i la fase de **control**, que s'amplia amb l'avaluació de tot el procés de direcció estratègica.

**El subprocés de formulació** consta, a més de la **dimensió racional** representada pel model clàssic en la presa de decisions<sup>3</sup>, d'unes altres dues dimensions complementàries. D'una banda, una **dimensió política**, que considera que les persones són elements actius en el funcionament de l'empresa, cosa que implica la lluita pel poder, tant individualment o en grup com des de dins o fora de les organitzacions. De l'altra, una **dimensió social**, que considera que els recursos organitzatius (estructura, cultura, estil de direcció) són elements indispensables a l'hora de definir l'estratègia, perquè aquests mitjans hi actuaran com a suports imprescindibles de l'estratègia i al mateix temps com a restriccions importants (sobretot qualitatives) a l'hora de seleccionar aquesta estratègia. Tot plegat implica necessàriament l'ajust recíproc de la formulació amb la implementació.

---

<sup>2</sup> Un entorn es defineix com a turbulent quan és complex (factors estratègics heterogenis i interdependents), dinàmic (canvis profunds i ràpids), incert (respostes immediates a problemes imprevisibles) i, massa sovint, hostil (competència elevada i agressiva).

<sup>3</sup> Aquest model suposa un decisor únic que sap definir-ne clarament els objectius (problemes per racionalitat limitada) i escollir entre diverses alternatives possibles (problemes per grups d'interès), usant mètodes analítics per optimitzar resultats (problemes per variables qualitatives).

**El subprocés d'implementació** ha de fer possible obtenir els mitjans o els instruments organitzatius necessaris per posar en pràctica l'estratègia formulada; o bé ha de permetre la conscienciació de les limitacions que imposa la falta de certs recursos i capacitats a l'hora de concretar, aplicar o desenvolupar una determinada estratègia<sup>4</sup>. L'efectivitat d'aquesta fase depèn, en general, de les característiques de la configuració estructural, que ens permet conèixer com estan dissenyats els llocs de treball, quin és el sistema de la presa de decisions, com s'agrupen les unitats organitzatives i quina classe de vincles laterals hi ha. En tot moment és necessària la congruència interna i externa, concretament amb l'estratègia que es pretén aplicar. A més, la major o menor implicació dels membres de l'empresa per assolir els objectius estratègics també dependrà, de manera més específica, de l'estil de direcció i de la cultura organitzativa, en el doble sentit que l'estratègia escollida exigeix una direcció i una cultura idònies i que el tipus de direcció i cultura influeix en l'estratègia que podem seleccionar.

La tercera fase del procés estratègic, **el subprocés de control**, permet decidir accions correctores a partir de la informació obtinguda en l'anàlisi efectuada entre fase i fase del procés global, tant en el nivell intern com en l'extern, tant de l'execució com de la formulació, tant dels recursos humans com dels materials, i tant de les previsions com dels resultats. Perquè, en definitiva i de manera general, el control estratègic pretén no solament assegurar l'assoliment dels objectius, sinó, fonamentalment, garantir la continuïtat de la reflexió estratègica (Menguzzato i Renau, 1991), com veurem a continuació.

## 1.2 EL CONTROL DE L'EMPRESA

Durant el desenvolupament del sistema de *management* o de direcció, les tres funcions fonamentals (planificació, organització i control) han anat evolucionant, encara que de manera molt desigual. Si ens fixem en l'evolució dels sistemes de direcció, basada en el grau de predictibilitat de l'entorn i de novetat dels canvis en l'entorn (Ansoff i McDonnell, 1990; Ansoff, 1991a), podem diferenciar-hi dos grans períodes<sup>5</sup>:

### 1.2.1 Control clàssic

Les dues primeres etapes corresponen al període en què es desenvolupa la direcció clàssica (1888-1968). En primer lloc, dins de l'anomenada **direcció per control**, s'ha de

---

<sup>4</sup> "A la darrerria dels anys vuitanta i principi dels noranta del segle passat, el centre d'interès de l'anàlisi de l'avantatge competitiu es desplaçà ràpidament cap als aspectes interns de l'empresa. L'avantatge competitiu sembla que depèn menys de les eleccions de l'empresa sobre la seua posició en el mercat, que no pas de l'explotació de recursos i capacitats interns únics", que constitueixen "els aspectes dinàmics de l'avantatge competitiu." (Grant, 1995).

<sup>5</sup> En els apartats següents seguim bàsicament Renau (1995), amb la selecció, l'ordenació i les ampliacions que més bé s'ajusten als objectius d'aquest text.

suposar que en l'entorn no es produeixen canvis, ja que és gairebé passiu (estabilitat), i que l'empresa només ha de resoldre els problemes en l'àmbit intern, buscant exclusivament l'eficiència (mesurada amb indicadors comptables). El tipus de control utilitzat és un *control operatiu* –reduït pràcticament al control pressupostari– que intenta aconseguir que s'acomplisquen estrictament els *plans a curt termini*. Per tant, si es produeix alguna desviació, cal corregir-ne les causes en el nivell operatiu i evitar que es repetisquen.

La definició que, des de la nostra òptica, millor es correspon amb aquesta concepció de la funció de control és la de Fayol (1916):

*“En una empresa, el control consisteix a verificar si tot es realitza d'acord amb el programa adoptat, amb les ordres impartides i amb els principis admesos”.*

La segona etapa comença després del primer terç del segle XX i s'anomena **direcció per extrapolació**, perquè suposa que l'evolució de l'entorn és tant sols una continuació del passat (estabilitat), sense canvis estructurals, per la qual cosa es pot assolir l'eficiència en quantificar els objectius i ajustar la corresponent assignació de recursos. El sistema de *planificació a llarg termini* utilitzat es complementa amb l'anomenat *control de gestió* (sistemes de planificació-control com el PPBS) que consisteix, a més del control pressupostari, en l'aplicació d'altres tècniques, com el control intern, el control de costos, l'auditoria interna i externa, etc.; també amplia la funció dels plans, en verificar-ne no solament l'execució sinó també el disseny, amb el paper de guia per obtenir i assignar els recursos.<sup>6</sup>

Malgrat que n'hi ha algunes definicions posteriors ajustades a una concepció més desenvolupada (Meyer, 1971; Blanco, 1971), prendrem la definició clàssica del control de gestió (Anthony, 1965)<sup>7</sup>:

*“Procés pel qual els directius asseguren l'obtenció de recursos i la seua utilització eficaç i eficient en l'acompliment dels objectius de l'organització”.*

### 1.2.2 Control estratègic

La **direcció per anticipació** constitueix la tercera etapa en el desenvolupament del *management* i l'inici del període de la direcció estratègica que s'estén fins a l'actualitat. Aquest

---

<sup>6</sup> El control de gestió arriba com a màxim a ampliar les eines amb “un balanç periòdic de punts febles i forts de gestió; una anàlisi comparativa interempreses; i sobretot, l'ús del quadre de comandament com a principal punt de suport de l'anomenat control integrat de gestió” (Menguzzato i Renau, 1991).

<sup>7</sup> Aquesta definició ha estat criticada no sols pels motius esmentats adés, sinó, sobretot, perquè en l'estudi de la funció de control “ha servit per fer una separació artificial entre el control estratègic i el control operatiu” (Langfield-Smith, 1997), que es va mantenir gairebé fins als anys noranta.

estil de direcció apareix quan a la fi de la dècada dels seixanta els canvis en l'entorn són nous i ràpids (inestabilitat), però prou predictibles per definir una estratègia que, salvant les amenaces i aprofitant les oportunitats de l'entorn, permet assolir els objectius desitjats tot recolzant-se en els punts forts i superant les debilitats de l'organització. Encara que la *planificació estratègica* se centra gairebé exclusivament en la formalització del procés de formulació de l'estratègia, també descriu explícitament la implementació de l'estratègia (tot i suposar que l'estratègia s'implanta d'una manera mecànica si està ben formulada) i el *control estratègic*, el contingut inicial del qual és encara limitat perquè, com a molt, es planteja ampliar el control a alguns elements clau considerats en l'elaboració de l'estratègia (Horovitz, 1979).<sup>8</sup>

Prendrem la definició corresponent dels primers autors que van reconèixer la importància del control estratègic, i el diferenciaren com una de les tres fases bàsiques de la direcció estratègica (Schendel i Hofer, 1979):

*"(El control estratègic se centra a saber) si l'estratègia s'està implementant tal com es va planificar i si els resultats generats per l'estratègia són els desitjats".*

En els primers anys de la dècada dels vuitanta es fa necessària en moltes empreses una **direcció per respostes**. Aquestes respostes havien de ser flexibles i immediates davant un entorn amb una baixa o nul·la predictibilitat (sorpreses), ja que els canvis que es produeixen són com més va més complexos, dinàmics i incerts (turbulència), i les empreses no tenen prou temps per completar adequadament tot el procés estratègic, o la revisió és cada vegada més freqüent. Per tant, les successives adaptacions als canvis de l'entorn i de l'organització fan molt difícil realitzar formalment aquest procés, perquè l'evolució de l'estratègia és contínua. Això fa necessari "combinar la formulació deliberada de l'estratègia junt amb els elements que emergeixen a través del procés de direcció" (Mintzberg, 1994), de manera que "aquesta formalització serà menor com menor siga el temps de resposta; i l'estratègia de resposta serà més ambigua com major siga la turbulència de l'entorn (...) en aquest sentit, es podria parlar d'una estratègia que es va redissenyant mitjançant canvis incrementals" (Renau, 1995). En aquesta situació, adquireix gran importància el control del procés de direcció estratègica, ja que, d'aquesta funció, en depèn ara la solució del problema estratègic mitjançant el paper de *fonament* de la presa contínua de decisions, de *coordinador* de les accions necessàries per acarar el problema i de *guia* del comportament de tots i cadascun dels membres de l'empresa.

Així doncs, finalment, podem proposar una definició general de control estratègic, en la qual se n'inclouen totes les característiques (Goold, 1991):

---

<sup>8</sup> Una característica comuna a tots els tipus de control vistos fins ara és que es tracta de controls *a posteriori* (vegeu l'epígraf següent), el mecanisme típic del qual és la retroalimentació (*feedback*) que actua obtenint informació sobre les desviacions en els objectius per corregir les causes que les produeixen.



*“(El control estratègic) estableix els criteris que defineixen una actuació estratègica, motiva els directius a aconseguir resultats d’acord amb aquests criteris, permet una ràpida identificació de les estratègies que es desvien de la trajectòria prevista i, quan cal, desencadena el procés de formulació d’una nova estratègia o determina millors mitjans per implementar-la”.*

Per tant, es considera el control estratègic com una fase integradora del procés de direcció estratègica (Naranjo *et al.*, 2007), per tal com té en compte les seues especials característiques (Camaleño, 2000 i Olve *et al.*, 2002), algunes de les quals indiquem tot seguit:

- Vincula els sistemes de planificació, informació i avaluació a causa de la celeritat en els processos directius.
- Utilitza més indicadors qualitius, no financers, tant interns (qualitat, lideratge, flexibilitat, innovació, etc.), com externs (factors competitiu, alta tecnologia, mitjans de finançament, etc.).
- Planteja el sistema de control a llarg termini, centrant-se més en el procés que no en els resultats.
- Potencia la necessària interacció departamental, buscant efectes sinèrgics.

Així doncs, a mesura que l’entorn es fa més turbulent, el disseny dels sistemes de control és necessàriament més sofisticat, amb la qual cosa la limitació dels sistemes de control formal, i *a posteriori* com a garantia del control organitzatiu de les variables clau o estratègiques, obliga a utilitzar mecanismes complementaris, principalment informals, i *a priori* lligats als comportaments individuals, a l’estructuració de l’organització i a la cultura organitzativa (Camaleño, 2000).

Des d’aquesta perspectiva, molt més àmplia, del procés estratègic i del paper que té el control per aconseguir efectivitat, desenvolupem a continuació aquest concepte per tal de poder presentar, finalment, algunes de les seues conseqüències teòriques i pràctiques.

### **1.3 TIPUS DE CONTROL**

El control estratègic, en la forma més desenvolupada, suposa no solament realitzar el control *a posteriori* més ample de tot el procés, sinó també implantar un control *a priori*,

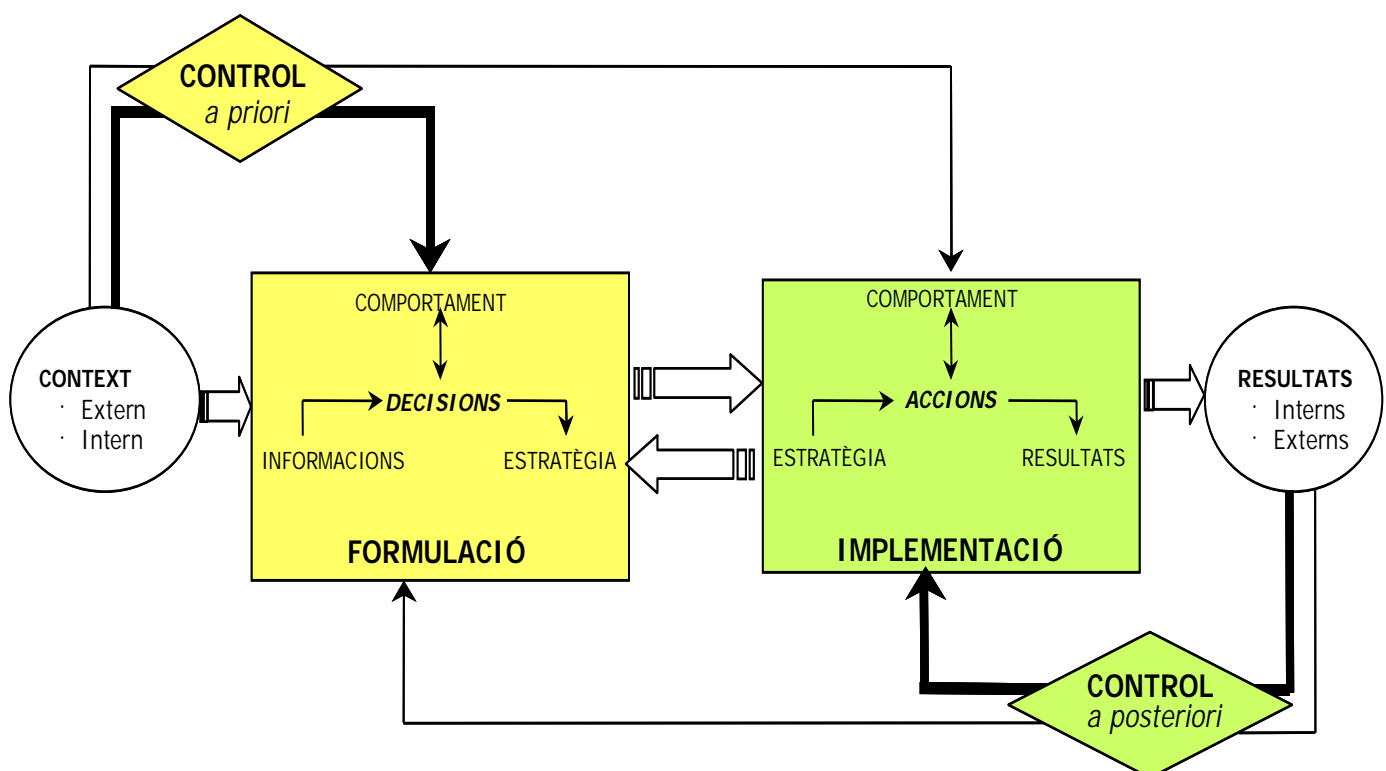
complementari de l'anterior, que s'anticipa als canvis dels factors de l'entorn o de les variables de l'organització que influeixen directament sobre la definició de l'estratègia mateixa i, per tant, sobre la resta del procés estratègic. Això representa canviar, si s'escau, i en el grau i el nivell que es considere oportú, les metes i els objectius a llarg termini que pretén assolir l'empresa.<sup>9</sup>

Ambdós tipus de control són necessaris, perquè cal que el control *a posteriori* assegure que l'estratègia desitjada es concrete i s'execute amb tots els requisits per poder assolir els objectius fixats i, si cal, millorar el funcionament del procés per aconseguir-los.

El control *a priori* ha de garantir que no hi ha cap altra estratègia que s'ajuste millor a les condicions de l'entorn i de l'organització i, si cal, canviar la definició de l'estratègia fixada anteriorment i, per tant, també els objectius i les altres fases del procés.<sup>10</sup>

**Figura 1.1: Model integrat de control**

Font: Elaborada per l'autor



<sup>9</sup> Podem veure un model integrat de control en la **figura 1.1**, on inicialment incloem els dos tipus bàsics de control i assenyalarem les relacions entre les fases del procés de direcció estratègica i entre els elements dels sub processos de formulació i d'implementació.

<sup>10</sup> Una característica del control *a priori* (com expliquem més endavant) és que es tracta d'un mecanisme que podem anomenar prealimentació (*prefeed*), perquè actua obtenint informació sobre els canvis en les premisses amb que s'elabora l'estratègia per calcular els efectes que produeixen (anàlisi d'escenaris).

### 1.3.1 El control *a posteriori*

Si analitzem les característiques generals del control *a posteriori*, podem observar que en primer lloc és necessari, tant com serà possible, que l'estratègia definida en la formulació fixe els objectius en tots els nivells (corporatiu, de negoci i funcional) i a més, per implementar-los, que s'especifiquen en plans, programes i pressupostos els recursos que cal utilitzar, les activitats que cal realitzar i els comportaments que exigirem. A partir d'ací, hi podem diferenciar les etapes següents, que s'han d'ajustar al procés estratègic (Menguzzato i Renau, 1991):

1. Establir els criteris de mesura, tant de resultats obtinguts (actuació real), calculats mitjançant alguns dels mètodes d'auditoria, com dels objectius de l'organització (actuació desitjada), predeterminats en la formulació de l'estratègia i concretats en la implementació.
2. Fixar els mètodes de comparació entre els resultats realment assolits i els objectius desitjats, d'acord amb la definició de l'estratègia escollida en el procés de formulació.
3. Analitzar els processos d'implementació (si suposem que l'estratègia està ben formulada) per determinar les causes de les desviacions, si n'hi ha i són prou importants per influir de manera apreciable en els objectius marcats.
4. Proposar accions correctores, si en calen, per assegurar fonamentalment que tots els recursos de l'organització s'estan utilitzant de la manera més eficient per assolir els objectius.

Amb la proposta d'accions correctores s'inicia el procés de retroalimentació (*feedback*) que caracteritza els sistemes de control *a posteriori*, on es tracta d'anar ajustant el funcionament de l'organització mitjançant les correccions oportunes, quan l'execució de l'estratègia ha donat lloc a resultats que s'han desviat significativament dels objectius previstos.

Si tots els factors estratègics de l'entorn d'una organització i els seus propis elements estructurals romanen substancialment inalterats i vàlids en el temps, aleshores n'hi pot haver prou amb un control basat en informacions i resultats a curt termini i de caire quantitatiu, perquè només pretén assegurar l'ajust de l'estructura (on es produiran els canvis: en la composició dels elements materials i/o en el comportament dels recursos humans) amb l'estratègia que constituirà una referència fixa.

És a dir, que, quan es realitza un control *a posteriori*, inicialment, i fonamentalment, l'única cosa que es pretén és obtenir una anàlisi dels resultats i del seu ajust mitjançant correccions en el subprocés d'implementació. Des d'una perspectiva estratègica, però, tal com

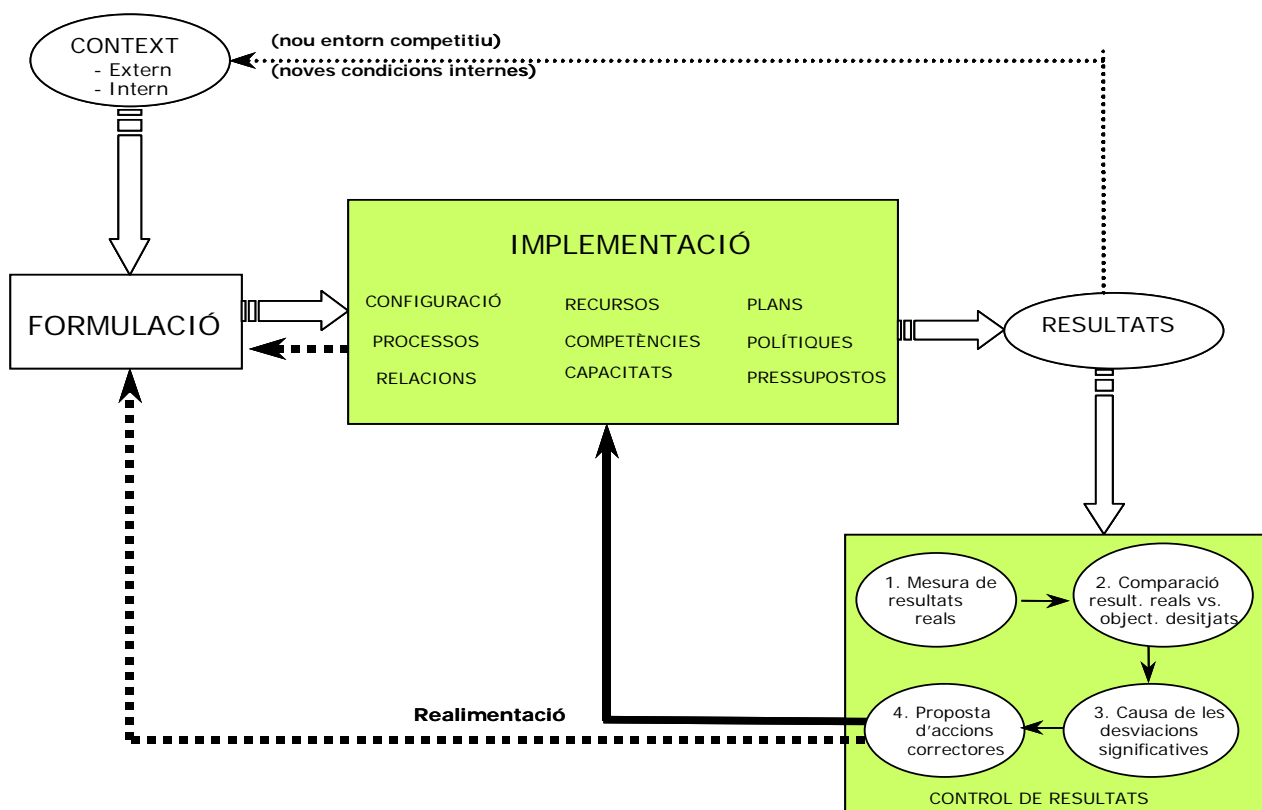
proposen les primeres aproximacions sobre el control estratègic (Schendel i Hofer, 1979; Horovitz, 1979), també es pot aplicar aquest mecanisme de control al subprocés de formulació de l'estratègia, bé quan es comprova que les desviacions negatives en els resultats no són causades fonamentalment per problemes en la implementació, bé quan es detecten directament problemes en la formació mateixa de l'estratègia desitjada (resultat de la formulació).

Aquests problemes poden ser errors –com ara “informació incompleta o inadequada, avaluació errònia dels avantatges competitius, no-identificació de factors clau d'èxit, etc.” (Navas i Guerras, 1996)–, qüestions –com no definir algunes àrees crítiques, no determinar competències distintives fonamentals– o, en definitiva, que certs resultats posen en dubte les hipòtesis bàsiques amb què s'ha elaborat l'estratègia.

Anomenarem **control cap endarrere** (*backward*) el control aplicat *a posteriori* sobre qualsevol part del procés de direcció estratègica, per diferenciar-lo de la resta de controls d'aquesta mena (els anomenats control operatiu i control de gestió amb què de vegades es pot confondre, però que tenen un caràcter parcial) i per relacionar-lo amb el control cap endavant (*forward*) que veurem a continuació, ja que tot dos formaran el control global de la direcció estratègica. Per això últim, també hem indicat en la **figura 1.2** els elements constituents del subprocés que defineix aquest primer tipus de control i les relacions corresponents.

**Figura 1.2: Submodel de control cap endarrere (*backward*)**

Font: Elaborada per l'autor



### 1.3.2 El control *a priori*

Fins i tot les estratègies més ben formulades o perfectament implementades queden obsoletes quan canvien els contextos intern i extern de l'empresa. Per tant, és essencial que els membres de l'organització vigilen, revisen i avaluen de manera sistemàtica tots els elements del procés estratègic per assegurar-ne l'ajust amb les variables contextuais i, en el seu cas, per fer els canvis oportuns en l'estratègia (David, 1995). Aquesta funció, però, no pot realitzar-se adequadament amb un control *a posteriori* més o menys desenvolupat basat en la retroalimentació, perquè té "el gran inconvenient d'oferir informacions tardanes i poc pertinents per al futur, i les accions correctores que implica corren un alt risc d'innadequació" en utilitzar els resultats històrics per corregir les accions futures (Menguzzato i Renau, 1991).

En el control del procés estratègic, el **control *a priori*** hi té un paper essencial, ja que és l'element diferenciador respecte del control clàssic *a posteriori*. Però, no en el sentit de ser-ne una alternativa, sinó un complement que permet construir un tipus de control més complex (Goold i Quinn, 1990), que assegure la supervivència a llarg termini de l'organització mentre s'assoleixen els resultats desitjats a curt termini.

A l'hora d'estudiar les característiques generals d'aquest sistema de control, cal que considerem inicialment que la seua importància augmentarà en un entorn turbulent i que el seu funcionament serà més efectiu en una organització amb una estructura flexible, una direcció participativa i una cultura integradora, capaç d'adaptar-se a les noves condicions externes i/o al desenvolupament organitzatiu d'una manera eficient (però, sobretot d'una manera eficaç), i per tant capaç alhora de canviar l'estratègia (i els objectius en tots els nivells necessaris) si això en fa més probable l'èxit, n'augmenta la *performance* o n'assegura la supervivència.

En aquest nou procés de control també podem diferenciar, paral·lelament a l'anterior, els elements següents:

- a. Establiment dels mètodes d'obtenció de la informació actual i passada, especificats a l'hora de fonamentar la formulació de l'estratègia i de determinar els instruments per implementar-la.

Per fer això, s'ha de tenir un *sistema d'informació* (formal o informal) prou desenvolupat, definir quins són els factors de l'entorn i els recursos organitzatius que influeixen decisivament sobre l'elecció i execució de l'estratègia, i establir els mecanismes de participació per valorar-ne la repercussió en l'estratègia escollida anteriorment.

- b. Fixació dels procediments de comparació de les noves premisses elaborades respecte de les premisses de l'estratègia actual, amb la qual cosa s'obre la possibilitat de realitzar canvis incrementals en l'estratègia present i/o que pugui emergir una nova estratègia.

Aquesta part del procés és fonamental, perquè, el fet de verificar les hipòtesis internes i externes en què es basa la formulació de l'estratègia, ens permet obtenir formalment o informalment les alternatives que posen en qüestió alguna part o la totalitat de l'actual procés estratègic.

- c. Anàlisi dels efectes sobre l'estratègia actual de les noves premisses obtingudes a partir de l'anàlisi anterior, realitzades durant un període prou llarg i de manera iterativa.

Atès que no tots els canvis, interns i externs conjuntament, són capaços de produir variacions en l'estratègia actual, només s'estudiarà l'efecte d'aquells canvis que per la seua importància quantitativa o qualitativa poden significar noves alternatives inajornables.

- d. Proposta de modificar qualsevol part o la totalitat del procés estratègic, cas que es considere necessari i, concretament, quan canvien els objectius estratègics en qualsevol nivell.

Aquests canvis estratègics, que caldria que foren consensuats amb totes les persones o grups implicats, poden afectar tant la formulació de l'estratègia com la seua implementació, encara que normalment aquest replantejament només tindrà sentit si és de tot el procés estratègic en el nivell que corresponga.

Amb la proposta de qualsevol canvi estratègic s'inicia el procés que anomenarem de prealimentació (*prefeed*), característic dels sistemes de control *a priori*, on es tracta d'anar adaptant l'estratègia a les modificacions necessàries derivades dels canvis detectats, tant en el context extern, com en l'organització o context intern. Aquest tipus de control, aplicat *a priori* sobre qualsevol part del procés de direcció estratègica, l'anomenarem **control cap endavant** (*forward*), per diferenciar-lo del control aplicat, de manera directa, sobre la formació de l'estratègia (avaluació d'estratègies), que inclou també possibles avaluacions de l'estructura, de la cultura, etc.

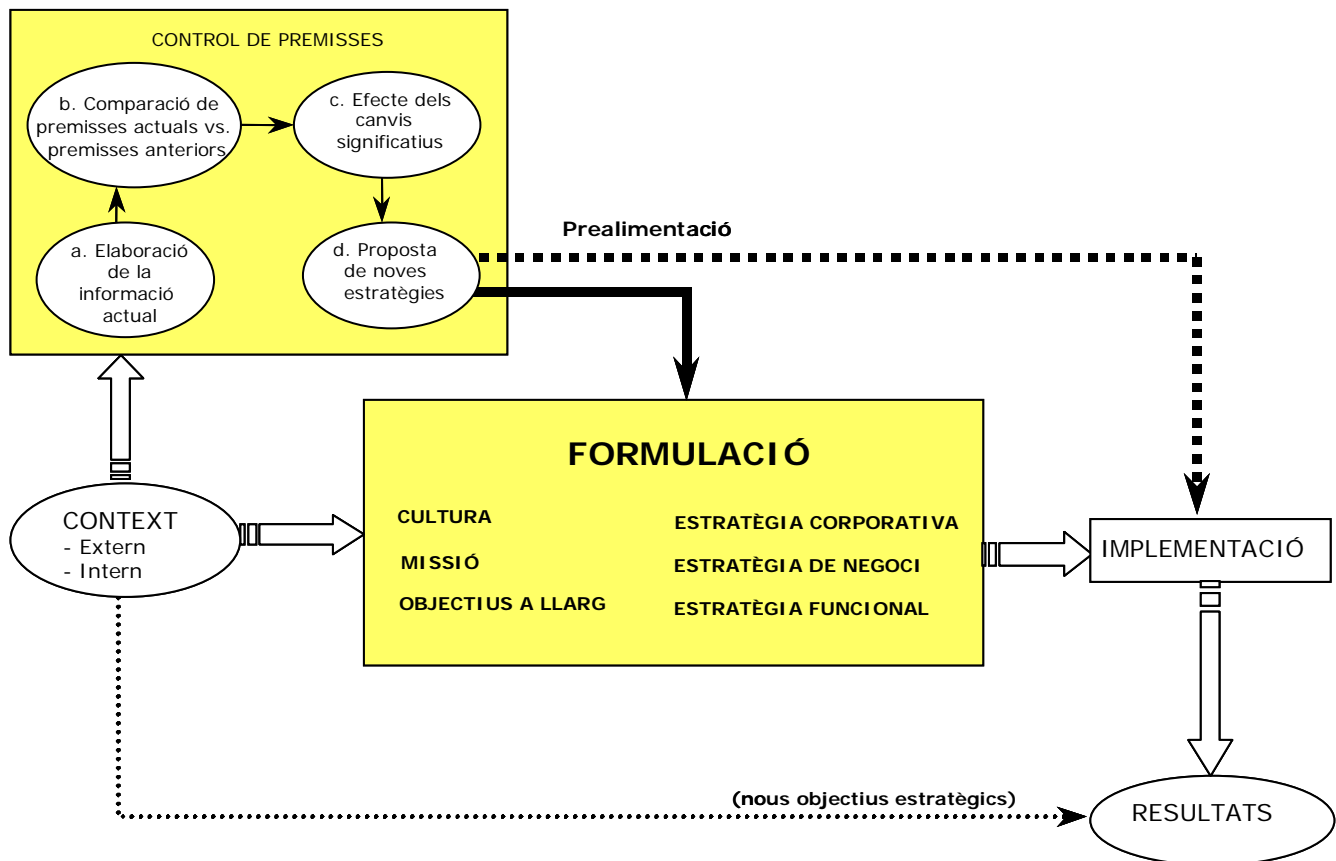
Si l'entorn de l'organització és de tipus turbulent, en un o més dels nivells, si l'organització es troba en processos de canvi de les seues estratègies de creixement, competitives o sectorials, o si directament hi ha canvis en elements clau de la configuració estructural, aleshores es fa necessari un sistema de control que permeta detectar aquests canvis per, si molt convé, replantejar-se la validesa de l'estratègia mitjançant la utilització d'indicadors bàsicament qualitius i, inicialment, amb una perspectiva a llarg termini.

En aquest cas, s'ha de qüestionar d'antuvi tot el procés estratègic, i s'ha de canviar de manera immediata la formulació de l'estratègia (és a dir, les decisions preses sobre metes, objectius i directrius globals), però també directament o indirectament la seua implementació (és a dir, les accions i els comportaments que permeten assolir els resultats desitjats), ateses les seues interrelacions mútues. Cal que el sentit d'aquests canvis vaja dirigit a col·locar l'organització en una millor posició per capitalitzar les forces internes segons que es van

desenvolupant, per aprofitar les oportunitats externes segons que van sorgint, per evitar, reduir o mitigar les amenaces externes immediatament després de detectar-les i per superar les febleses internes abans no siguin perjudicials (David, 1995). Podem observar en la **figura 1.3** els elements que conformen aquest segon tipus de control, que constituïran l'altra cara de la funció de control estratègic.

**Figura 1.3: Submodel de control cap endavant (*forward*)**

Font: Elaborada per l'autor



Ara bé, la creació d'un sistema de control del procés estratègic suposa ser capaços de diferenciar aquests dos elements del control per utilitzar-los adequadament, alhora que els integrem en un tot per desenvolupar-ne al màxim el potencial.

En primer lloc, hem analitzat la dimensió més deliberada o *control cap endarrere*, que ens permet saber si hi ha qüestions organitzatives o intraorganitzatives no previstes que impedeixen assolir els objectius desitjats, suposant que la formulació i la implementació de l'estratègia planejada s'han efectuat de manera correcta, ja que el *control cap endarrere* garanteix (i és essencial que ho puga garantir) que s'han corregit tots els problemes que podien incidir sobre els resultats esperats.

És evident, en segon lloc, que la dimensió més emergent o control *cap endavant* hauria de possibilitar, aprofitant el procés anterior o de manera autònoma, la detecció de canvis de qualsevol factor extern i/o intern capaç de variar objectius estratègics o algun element clau per

aconseguir-los, la qual cosa faria necessari replantejar-se una part o la totalitat del procés estratègic i buscar alternatives a l'estratègia actual.<sup>11</sup>

Per tant, de la mateixa manera que alguns autors defensen que el subprocés de formulació cal que tinga elements deliberats i emergents, i així sol ser (Mintzberg i Waters, 1985), n'hi ha també que plantegen que l'estratègia desenvolupada en el subprocés d'implementació difereix de les intencions inicials per la interacció dels elements deliberats i emergents (Strategor, 1995). Per la nostra part també veiem essencial diferenciar i fer explícita la relació entre els components deliberats i emergents del subprocés de control.

#### 1.4 DIRECCIÓ D'ORGANITZACIONS COMPLEXES

Respecte d'aquest darrer problema, en general considerem que les organitzacions necessiten estratègies deliberades per definir un propòsit i indicar una direcció. Les estratègies emergents permeten, d'una banda, l'aprenentatge i la millora d'allò que funciona i, de l'altra, el coneixement d'allò que no funciona a fi de trobar un patró viable o que siga consistent. En cap cas impliquen el caos del funcionament organitzatiu, sinó un ordre no intencionat. Tampoc no significa que els processos no estiguen controlats, sinó que la direcció és oberta i flexible, respon a les iniciatives que sorgeixen en l'organització i desitja aprendre'n (Hax i Majluf, 1996). Això indica que no són parts excloents entre si, sinó perfectament compatibles, d'un mateix procés multidimensional de direcció estratègica, la interrelació de les quals a través d'un sistema de control idoni fa possible el desenvolupament dinàmic del procés en garantir que l'estratègia deliberada facilita un marc fiable per a la discussió racional de les idees alternatives que van configurant les estratègies emergents.

Concretament, les dificultats i la conveniència de tenir un sistema de control estratègic més o menys formalitzat són les mateixes que per a les altres dues fases del procés de direcció estratègica (García i Álamo, 1993), tot i que la discussió teòrica i pràctica s'ha centrat gairebé únicament en la formulació de l'estratègia. Sembla evident que es necessita congruència entre el caràcter deliberat o emergent de totes i cadascuna de les parts del procés estratègic, i que això depèn alhora de les característiques de l'entorn i de l'organització mateixa (Camillus, 1982; Pascale, 1999).

La primera dificultat consisteix en el fet que l'alta direcció, ni de manera individual ni com a grup, té prou informació o coneixement en tots els casos per definir completament les possibles alternatives i seleccionar-ne aquella que té més garantia d'èxit, i/o per concretar els detalls de la seua execució i avaluació. Però, perquè les decisions correctes i les accions idònies poden emergir des de tots els nivells de l'organització (Hamel, 1996), fóra convenient

---

<sup>11</sup> En aquest sentit, García Echevarría (1994) ens indica que "dirigir, sempre es fa en processos de canvi; si no hi ha alternatives, hi ha molt poc a dirigir, i el que cal fer és administrar. En conseqüència, el *controlling* modern té molt a veure amb la direcció dels processos de canvi"



aprofitar aquest potencial amb sistemes d'informació-comunicació prou desenvolupats formalment o informalment per resoldre aquestes qüestions, ja que hauria de constituir la base material de qualsevol dels processos de control que els necessitara.

La segona dificultat és que els directius, ni de manera individual ni col·lectivament, tenen prou poder perquè en tot moment els subordinats realitzen les activitats programades, tinguen el comportament que correspon o siguen coherents amb els valors que caracteritzen l'organització. Però, perquè les resistències al canvi es poden superar amb la participació en la presa de decisions i en la forma de dur-les a la pràctica des de tots els nivells de l'organització implicats (Erez i Kanfer, 1983), fóra convenient aprofitar aquesta possibilitat i buscar sistemes de participació-implicació prou desenvolupats formalment o informalment per afrontar aquest problema, ja que hauria de constituir la base humana de qualsevol procés de control que ho necessitara.

Malgrat tot, aquestes dificultats no es manifesten clarament en les organitzacions senzilles o que efectuen les activitats en entorns relativament estables. Es faran cada vegada més evidents, però, segons que n'augmenta la complexitat a causa del desenvolupament organitzatiu (Mintzberg i McHug, 1985) o en qualsevol organització que estiga immersa en entorns amb graus elevats de turbulència (Ansoff, 1987; Ansoff i Sullivan, 1993), perquè aleshores el fet d'establir un conjunt d'objectius estratègics serà molt més difícil i fins i tot perillós, o la programació d'accions i la seua avaluació poden perdre tot el sentit davant canvis no previstos.<sup>12</sup>

La complexitat d'una organització (Boisot i Child, 1999) no és conseqüència exclusivament de la complexitat relacional (Matías i Arias, 2003), és a dir, del fet d'estar formada per múltiples parts que cal que interactuen entre si, sinó també de la complexitat cognitiva (Bueno i Salmador, 2004) que es produeix perquè cal resoldre problemes no rutinaris i de difícil comprensió. Tant l'una com l'altra provoquen dificultats de coordinació i integració, que interfereixen en tots els processos de presa de decisions, inclòs el procés de direcció estratègica, i concretament obliga a buscar sistemes de control ajustats a les noves condicions organitzatives.

Aquests mateixos autors també diferencien bàsicament dos plantejaments estratègics per enfrontar la complexitat (**figura 1.4**):

En uns casos, es decideix realitzar un procés estratègic racional, analític i formal (deliberat), per intentar reduir la complexitat definint clarament una estratègia. Això implica limitar la participació dels agents i considerar sobretot la informació tècnica de tipus quantitatiu. Significa, per tant, donar una major preponderància a (o fer exclusiva) la construcció de sistemes de control cap endarrere.

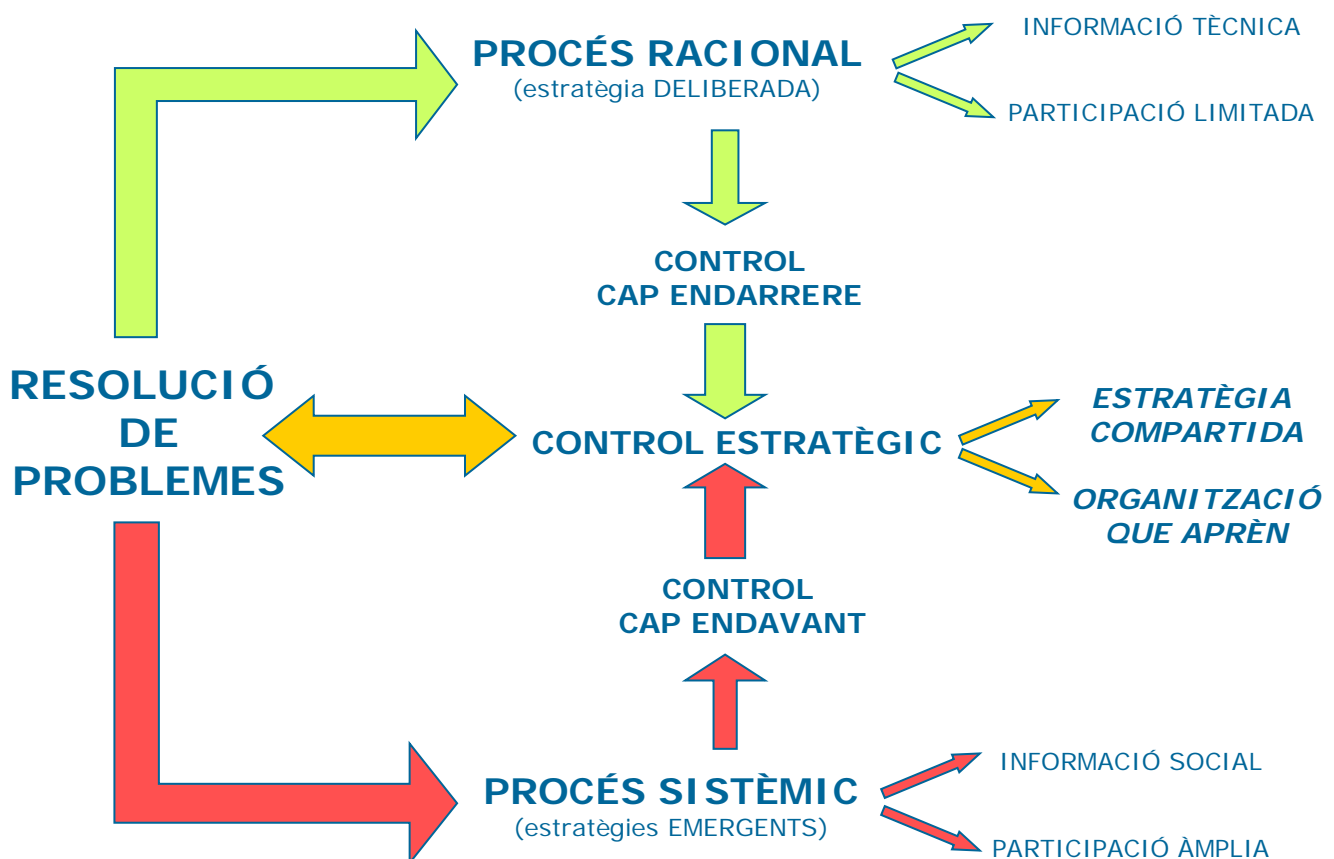
---

<sup>12</sup> S'ha estudiat el cas d'empreses en què es desenvolupen processos innovadors, i s'ha observat que s'hi generen problemes quan les estratègies no s'adapten ni es modifiquen ajustant-se al desenvolupament d'aquests processos (Brown i Eisenhardt, 1997).

En uns altres casos, es decideix mantenir diferents opcions estratègiques obertes, més o menys conflictives i sense cap preferència inicial (emergents), per intentar absorbir la complexitat amb una major flexibilitat organitzativa, cosa que permet i necessita la intervenció i la implicació dels agents en el procés, i la consideració de fonts d'informació més àmplies i de naturalesa bàsicament psicosocial, de tipus qualitatiu. Això du implícita la necessària implantar el control cap endavant, i podria fonamentar, recolzar i desenvolupar un sistema de control integrat.

**Figura 1.4: Resolució de problemes complexos**

Font: Elaborada per l'autor



Ambdós plantejaments no són incompatibles, perquè, segons la investigació d'Eisenhardt (1999), en organitzacions complexes les decisions estratègiques més eficaces són aquelles que es fonamenten en processos que són deliberats en l'elecció de l'estratègia més viable i que permeten l'emergència de tota una sèrie d'alternatives en tots els nivells, cosa que genera una visió i un propòsit estratègics compartits amb una intenció d'aprenentatge continu. En el mateix sentit, Beinhocker (1999) indica que la utilització de diverses opcions estratègiques no implica eliminar com a referència l'estratègia més viable, sinó que es prenen en consideració la resta d'opcions per tal d'activar-les si canvia el context intern o extern en què es troba l'organització.

De fet, des de la discussió entre Mintzberg (1990 i 1991) i Ansoff (1991b) sobre la importància i la necessitat de la planificació, i que Brews i Hunt (1999) van mirar de resoldre, altres autors han anat assumint aquesta postura d'integració (Goold, 1992; Grant, 1995) i han desenvolupat la idea de la planificació altament flexible (Ansoff, 1987), aplicable fins i tot a entorns d'elevada incertesa. Aquests autors fonamenten empíricament la necessitat de la planificació prèvia en qualsevol tipus d'entorn, però flexibilitzen les seues orientacions segons que augmenta la inestabilitat d'aquest entorn, de manera que en entorns molt inestables el més adequat és la utilització conjunta d'ambdós processos per poder *"aprendre de la planificació i planificar l'aprenentatge"* (Brews i Hunt, 1999). Això només és possible si es disposa d'una funció de control integrada que s'ajuste a aquestes noves necessitats de l'organització.

Per la nostra banda, considerem que la direcció d'aquests processos necessita mecanismes de control que facen possible la seua integració i coordinació, perquè finalment s'ha comprovat (Osborn, 1998) que un sistema de control com el que hem presentat, de caràcter interactiu i associat a un sistema d'informació semiformal, aporta flexibilitat i estabilitat a organitzacions amb estratègies emergents, ja que facilita la participació dels agents i la seua implicació en totes les fases del procés estratègic, aprofita el coneixement compartit per prendre decisions i concretar accions i/o per identificar alternatives viables, i augmenta la capacitat de resposta enfront dels canvis en augmentar les possibilitats d'anticipació i, en tot cas, en fer més ràpida la presa de decisions i/o la seua posada en pràctica.





# MATERIAL DOCENT

sobre

## ***L'AUDITORIA DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS***

### TEMA 2

## AUDITORIA ESTRATEGICA DELS RECURSOS HUMANS

**F. J. TARAZONA i LLÀCER**  
Professor Titular d'Universitat

FACULTAT D'ECONOMIA  
*Departament de Direcció d'Empreses*

[ftarazon@uv.es](mailto:ftarazon@uv.es) (ext. 28314)

## TEMA 2

# AUDITORIA ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS

### **ÍNDEX**

<b>2.1 EVOLUCIÓ DE LA FUNCIO D'AUDITORIA...</b>	<b>24</b>
<b>2.2 CONCEPTE I OBJECTIUS ...</b>	<b>28</b>
<b>2.3 CARACTERÍSTIQUES I ÀMBITS D'APLICACIÓ ...</b>	<b>32</b>
<b>2.4 PROCÉS D'AUDITORIA (METODOLOGIA) ...</b>	<b>35</b>

## **TEMA 2. AUDITORIA ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS**

La direcció dels recursos humans és la funció que, en definir la seua estratègia, busca fer compatibles els interessos generals de l'organització per mantenir la competitivitat –o augmentar-la– amb els interessos particulars (de persones o grups); el necessari desenvolupament de l'organització enfront de les exigències de l'entorn amb la inèrcia de la configuració interna de l'empresa; i els objectius desitjats o plantejats en un moment determinat amb els resultats assolits realment.

La consideració i l'ajust entre aquests dos elements, plantejats en qualsevol nivell organitzatiu, constitueixen la base d'una direcció estratègica integrada, on el paper dels recursos humans és decisiu, perquè aquest enfocament de *management* es fonamenta en una nova cultura organitzativa i, concretament, en una nova actitud de la direcció.

Aquest canvi d'actitud des del punt de vista estratègic (Menguzzato i Renau, 1991) suposa, sobretot, ampliar el plantejament tradicional preocupat únicament per l'eficiència, que considerava que tant l'entorn com l'estructura organitzativa eren essencialment estables. En entorns turbulents, però, els factors de *performance* de les empreses estan fonamentalment relacionats amb la seua capacitat de dominar el canvi i afrontar la incertesa, el dinamisme, la complexitat i l'hostilitat de l'entorn actual. Per tot això, la solució dels problemes estratègics (l'èxit i/o la supervivència a llarg termini) depèn molt més dels progressos en l'eficàcia que no de l'eficiència<sup>13</sup>, sense excloure cap dels dos principis.

Per descomptat, ambdós són necessaris i complementaris, però diferents, perquè s'apliquen en nivells diferents i perquè resolen problemes diferents:

El principi d'eficiència afecta fonamentalment les relacions internes, s'aplica en el nivell de gestió i indica com s'aconsegueixen els objectius, tot suposant que l'elecció de l'estratègia s'ha realitzat correctament i que n'estem segurs de la factibilitat (per tant, que serem eficaços).

El principi d'eficàcia afecta essencialment les relacions amb l'entorn, s'aplica en el nivell de direcció i indica quins objectius volem aconseguir, tot suposant que tenim i sabem utilitzar les competències adequades per aconseguir-los (per tant, que serem eficients).

En relació amb la consideració estratègica de la cultura organitzativa, en destacarem com a característiques l'acceptació del canvi com un estat normal, l'interès en l'anticipació dels

---

<sup>13</sup> Aquest criteri ens permetrà diferenciar més endavant entre l'auditoria de gestió que avalua l'eficiència (millores) i l'auditoria de direcció que avalua l'eficàcia (canvis). En podeu veure una opinió contrària en Cantera (1995, p. 45) i en Nevado (1998, p. 369-371). També, en Saitua i Vázquez (2001, p. 324-325).

canvis futurs i la preocupació per la innovació i la flexibilitat en l'organització, en els seus recursos humans i en el procés estratègic mateix.

## 2.1 EVOLUCIÓ DE LA FUNCIÓ D'AUDITORIA

El terme auditoria apareix inicialment amb un contingut exclusivament comptable i, encara que formalment s'anomena auditoria de comptes, en general ens hi referim com a auditoria financera. L'objectiu principal d'aquesta auditoria està clarament definit i regulat per normes jurídiques. Segons els articles 1 i 5 del Reglament d'Auditoria, l'auditoria de comptes és l'activitat, realitzada per una persona qualificada i independent, consistent a analitzar, mitjançant la utilització de les tècniques de revisió i verificació idònies, la informació economicofinancera deduïda a partir dels documents comptables examinats, i que té per objecte l'emissió d'un informe dirigit a posar de manifest una opinió tècnica sobre si els comptes anuals expressen la imatge fidel del patrimoni i la situació financera de l'empresa auditada, de conformitat amb els principis i les normes de comptabilitat generalment acceptats, aplicats uniformement en relació amb l'exercici anterior (Martín, 1991).

Normalment realitzen aquesta activitat persones alienes a l'organització auditada (i és, per tant, una auditoria externa). En un moment determinat, però, les empreses introdueixen aquest mecanisme en la pròpia organització (auditoria interna) per realitzar aquesta mateixa revisió economicofinancera fonamentalment com a suport de l'auditoria externa.

Ara bé, la creació de l'auditoria interna suposa, a més, vigilar l'acompliment de la normativa interna (errors, frauds, manipulacions, etc.), establir elements de control intern (inspecció, verificació, intervenció, etc.) i supervisar els mecanismes de control existents, amb l'objectiu d'assegurar l'adequada protecció del patrimoni de l'empresa (Genis, 1990). Esdevé així un control que funciona examinant i comprovant l'adequació i l'efectivitat dels altres controls; és a dir, un *control de controls*. Malgrat aquesta ampliació de funcions, continua tenint únicament un caràcter d'auditoria d'acompliment, ja que l'objectiu és simplement comprovar la conformitat amb principis i normes (externs o interns). Per aquesta raó, l'anomenarem **auditoria d'administració**<sup>14</sup>, per indicar que es tracta d'un primer nivell d'aplicació, ja que és un simple control administratiu de les obligacions de l'empresa.

Posteriorment, alguns professionals han estès el camp d'acció de l'auditoria interna a l'anàlisi i l'avaluació (no tan sols la verificació) de les activitats de l'empresa (no solament dels sistemes de control) en qualsevol de les àrees funcionals (producció, comercialització, administrativa, financera, etc.). L'objectiu més important consisteix aleshores a ajudar els

---

<sup>14</sup> La proposta d'aquest nou nom és un intent per part nostra de diferenciar els tres nivells en què es pot aplicar l'auditoria en una organització (administració, gestió i direcció), tal com presentem en aquests materials. No s'ha de confondre aquesta nova denominació amb l'auditoria administrativa que pretén apreciar la capacitat dels directius per administrar uns recursos i tractar d'abastar uns objectius establerts (Thierauf, 1984), i que nosaltres inclourem com una auditoria de direcció.



membres de l'organització (sobretot els directius de línia) en l'acompliment efectiu de les seues responsabilitats mitjançant recomanacions, consells i informacions relatives a les activitats revisades i analitzades.

Per tant, sense abandonar els objectius de control, s'amplia el concepte d'auditoria interna en considerar-la (Hevia, 1989) un òrgan assessor de la direcció que intenta aconseguir una economia i eficiència més gran mitjançant la millora contínua i progressiva de les polítiques, els plans, els sistemes, els mètodes i els procediments aplicats a l'empresa. En resum, aquesta idea d'auditoria interna té com a principal objectiu la millora de les operacions de l'empresa per augmentar l'eficiència de l'organització. L'ampliació del contingut de l'auditoria interna<sup>15</sup> ens permet arribar al concepte d'auditoria operativa, que comprèn aquests nous objectius i representa un segon nivell d'aplicació, que correspon a l'àmbit de gestió de l'empresa. Com a complement de l'auditoria financera, l'auditoria operativa avalua les unitats de gestió des de tots els punts de vista, incloses parcel·les que una revisió comptable tractaria molt superficialment o no tractaria gens, com la capacitat productiva, l'activitat comercial, l'organització i els mètodes de treball, la qualitat, la recerca i el desenvolupament, etc. (González, 1989).

En aquest moment de l'evolució del concepte d'auditoria, es produeix una gran confusió terminològica a l'hora de definir aquesta activitat (López i Martínez, 1992). En concret, podem trobar múltiples termes i accepcions d'allò que s'entén per auditoria operativa, encara que pràcticament no es diferencien en cap cas de les definicions que es fan de **l'auditoria de gestió**. Aquesta denominació s'ajusta molt més bé als objectius del curs.

Així doncs, una definició comuna d'aquest tipus d'auditoria és la que ofereix l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 1982), que la descriu com un examen sistemàtic de les activitats d'una organització (globalment o parcialment considerada), relacionades amb objectius específics, per avaluar l'eficiència en la utilització dels recursos i plantejar recomanacions per a la millora o per afavorir l'acció empresarial.

Però, l'evolució observada fins ací del camp d'actuació de l'auditoria continua endavant per fer front a la variació de les condicions en què es desenvolupa l'activitat econòmica i en què operen les organitzacions, les quals, al seu torn, van adaptant la seua pròpia estructuració interna. La conseqüència és que, en la dècada dels noranta del segle passat, ja no n'hi ha prou amb els objectius plantejats i coberts per l'auditoria operativa o de gestió. Apareix la necessitat d'avaluar, no solament els directius de la línia que gestionen els plans (o que tenen la responsabilitat d'implantar l'estratègia organitzativa de la manera més eficient), sinó també la direcció que elabora i/o aprova aquests plans (o que té la responsabilitat de formular les

---

<sup>15</sup> Aquesta diferenciació entre auditoria interna i externa perd sentit amb el temps, de manera que qualsevol tipus d'auditoria pot tenir un caràcter o altre depenent de les circumstàncies de cada empresa. En alguns casos pot ser convenient o obligat utilitzar-ne un tipus determinat, com en les fusions, les absorcions o les *joint venture*, quan les dues parts consideren neutral l'auditoria externa; o com en la majoria de les auditories de recursos humans, que solen ser internes per la necessitat de conèixer profundament l'organització.

estratègies per assolir els objectius organitzatius); fins i tot es pot avaluar l'organització en conjunt per determinar les possibilitats de supervivència en el seu entorn competitiu.

Els antecedents d'aquest nou camp es troben en la citada *auditoria administrativa* de Thierauf (1984) i en l'*auditoria externa de gestió* d'Innes (1988). Aquestes idees poden servir-nos per delimitar el concepte **d'auditoria de direcció**, que situem en un tercer nivell d'aplicació per completar els anteriors àmbits d'administració i de gestió.

En el primer cas (Thierauf, 1984), hem d'entendre per *auditoria administrativa* l'avaluació de l'acompliment dels objectius organitzatius per part de la gerència, de les seues funcions de planificació, organització i control, i de l'adequació de les decisions i les accions dels gerents en l'avanç cap als objectius establerts. La segona aportació (Innes, 1988) és l'*auditoria externa de gestió* i sorgeix en considerar que el treball d'auditoria l'ha de realitzar un professional extern, amb la finalitat d'examinar i avaluar la funció de direcció de l'empresa per comunicar a terceres persones (accionistes, institucions financeres, entitats públiques, etc.) l'efectivitat de la seua gestió.

També passa que, fins i tot si parlem d'auditoria de gestió, s'introdueixen en la definició elements dels nous continguts, sense diferenciar conceptualment els àmbits d'aplicació que fem servir, com és el cas de les definicions que trobem en López i Martínez (1992) i en Prado i González (1993), a partir de les quals fem la proposta següent: una auditoria de direcció (*management audit*) comprèn totes les actuacions professionals que suposen una avaluació de l'equip de direcció d'una entitat per determinar-ne l'eficàcia respecte dels objectius generals i de la seua actuació i posicionament des del punt de vista competitiu, amb la finalitat d'emetre una opinió sobre la situació global d'aquesta i proposar canvis en el nivell estratègic considerat.

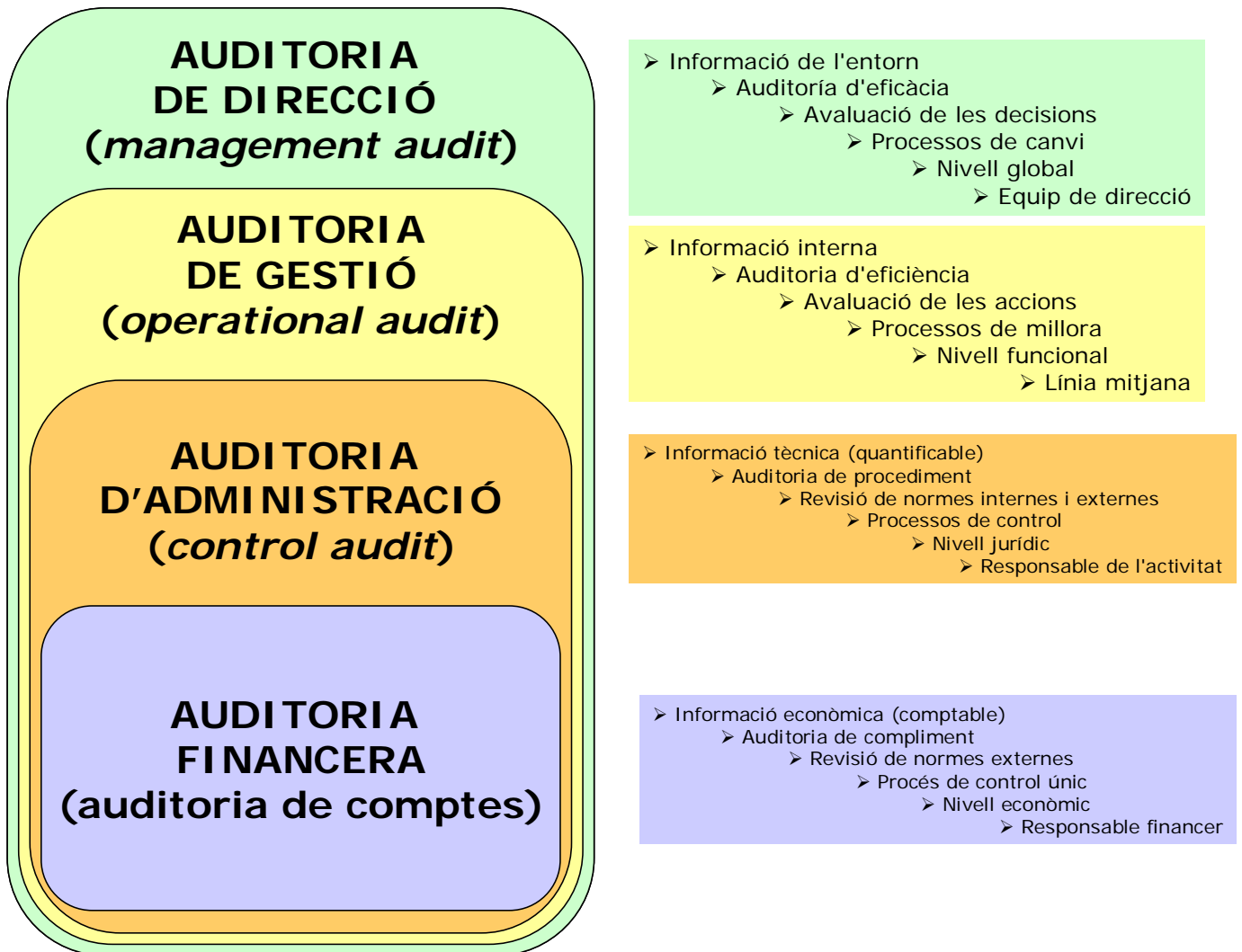
Així, segons podem observar en l'esquema de la **figura 2.1**, a partir de l'evolució del concepte d'auditoria hem pogut delimitar tres tipus bàsics d'auditoria no financera en considerar-ne l'àmbit d'aplicació (d'administració, de gestió i de direcció) amb continguts relativament homogenis<sup>16</sup>. Això fa possible el seu estudi diferenciat i facilita les anàlisis i les avaluacions corresponents, perquè delimita variables que requereixen tractaments diferents quan intentem mesurar-les. A més, aquesta divisió es correspon amb els tres àmbits que hem tingut en compte a l'hora d'estudiar la direcció estratègica dels recursos humans, cosa que facilita l'estudi de l'auditoria aplicada a aquesta funció (Tarazona, 2008).

---

<sup>16</sup> Hi ha altres criteris per classificar els diferents tipus d'auditoria. En uns casos, s'intenten tipologies més o menys "completes" a partir d'una sèrie de factors (per exemple, Urias, 1989 i Greer, 1995); en d'altres, es planteja, com en el nostre cas, la classificació que millor s'ajuste a l'enfocament del treball. En l'estudi dels recursos humans es proposa (Nevado, 1998) la divisió clàssica entre auditoria d'acompliment, auditoria d'eficàcia i auditoria estratègica, que hem escollit com a punt de partida, encara que redefinida, per diferenciar entre auditoria d'administració, de gestió i de direcció.

Figura 2.1: Evolució del concepte d'auditoria i continguts

Font: Elaborada per l'autor



D'altra banda, aquesta classificació de l'auditoria també explica la seua posició i consideració dins del procés estratègic. Així doncs, mentre l'auditoria ha tingut un paper de *control* de la resta de controls (**auditoria d'administració**), la reduïm a una missió *revisora* del funcionament del control intern, la referència única de la qual són els resultats econòmics de l'organització. Ens trobem, a més, davant una concepció tradicional de l'empresa i de les funcions de la direcció (planificació, organització i control), en la qual com a màxim s'arriba a parlar de planificació estratègica, però no d'implantació ni de control estratègic.

Sense invalidar la necessitat de realitzar aquest tipus d'auditoria de control, el pas a una avaluació del funcionament de cadascuna de les *àrees funcionals* (**auditoria de gestió**), permet detectar problemes concrets en la utilització dels recursos a l'hora d'executar els plans. Així, podem observar que hi ha unitats organitzatives més o menys *eficients*, raó per la qual es proposen *millores* en els procediments. Tenim ací una explicació de la raó per la qual, en les primeres concepcions del procés de direcció estratègica, la fase d'auditoria es considerava inclosa en la implementació de l'estratègia, perquè es tractava de mesurar únicament la

capacitat de cada directiu en la seua àrea de responsabilitat, per complir les directrius i aconseguir els objectius previstos per l'alta direcció en formular l'estratègia.

Finalment, l'ampliació del camp de l'auditoria a l'avaluació de *l'equip de direcció* en el procés estratègic (tant de l'alta direcció, com d'altres directius o d'altres membres de l'organització implicats), i concretament en la formulació dels objectius estratègics i de l'estratègia en qualsevol nivell, permet definir un nou tipus d'auditoria (**auditoria de direcció**) per analitzar l'*eficàcia* a mantenir la competitivitat de l'empresa o a augmentar-la en un entorn determinat, mitjançant la introducció dels *canvis* oportuns.

Amb la possibilitat d'actuar en tots aquests nivells, la fase d'auditoria aconsegueix tenir entitat pròpia (com la formulació i la implantació d'estratègies) i una importància clau per al funcionament i el desenvolupament de tot el procés estratègic, com a garantia de la seua dinàmica i coherència.<sup>17</sup>

## 2.2 CONCEPTE I OBJECTIUS

Qualsevol procés estratègic necessita un sistema de control i una avaluació, tant de les informacions amb què elaborem l'estratègia, amb l'anàlisi de tots els condicionants, com de les accions mitjançant les quals s'aplica l'estratègia, amb la consideració de tots els recursos i les capacitats de l'organització (**figura 2.2**).

El seguiment **de les decisions** forma part de la fase de formulació de l'estratègia, i el seu objecte consisteix a comprovar que les anàlisis realitzades encara són vàlides per mantenir l'estratègia escollida, o si se n'ha modificat alguna premissa significativa que obligue a canviar d'opció estratègica. Aquests canvis poden ser conseqüència de variacions en el context intern ( $c_1$ ), en el context extern ( $c_2$ ) o en algun condicionant, com la cultura organitzativa, que afecte l'estratègia general ( $c_3$ ).

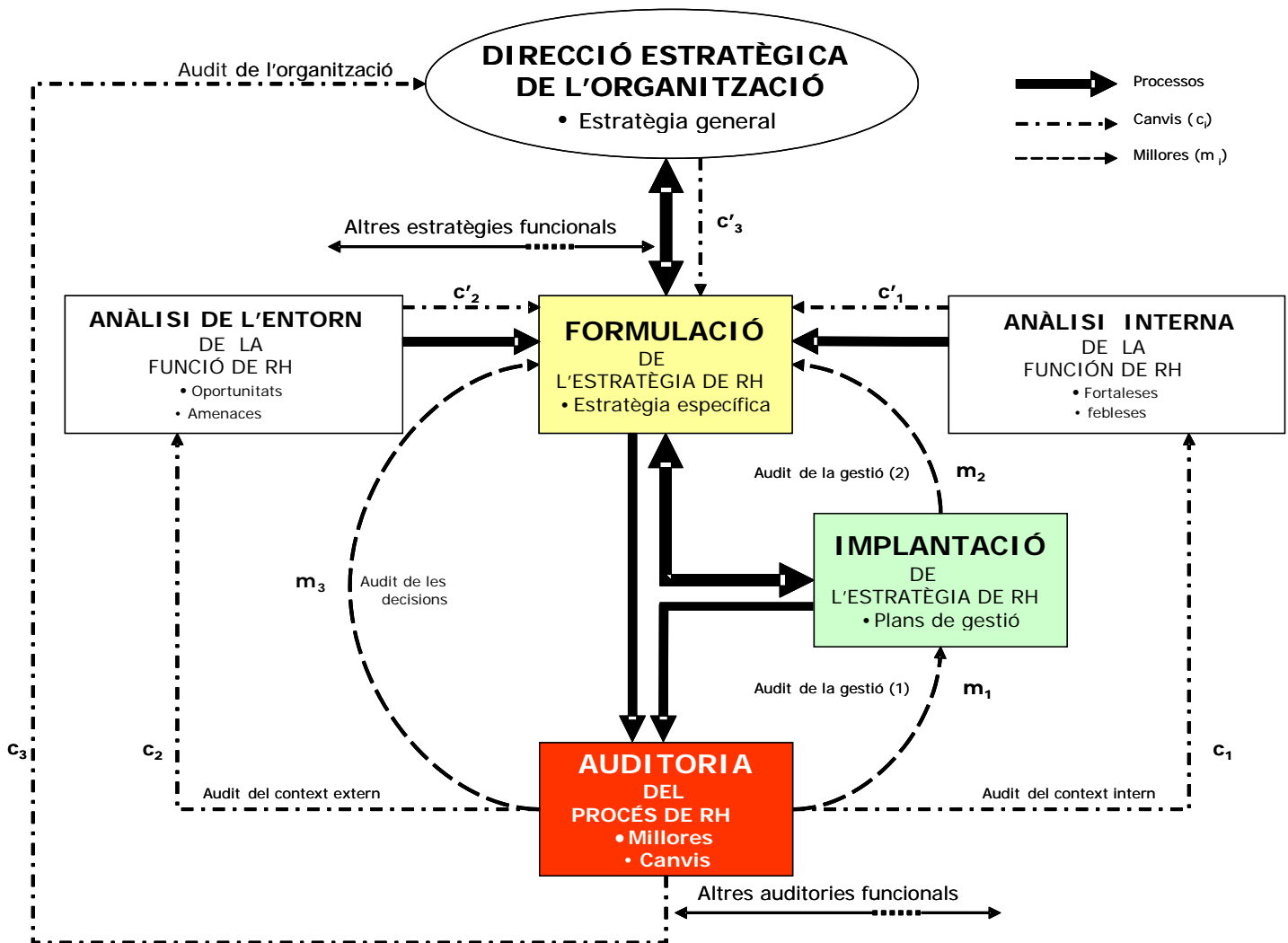
El seguiment **de les operacions o accions** forma part de la fase d'implantació de l'estratègia, i el seu objecte consisteix a verificar que els esforços efectuats són prou efectius per obtenir els objectius previstos, o que no s'han assolit els resultats esperats i cal millorar les competències corresponents ( $m_1$ ). També es pot donar el cas que en avaluar el nivell d'esforç en l'aplicació de l'estratègia, observem que ha estat el correcte, amb indicació que el problema pot raure en el procés de presa de decisions que condueix a l'elecció de l'estratègia, és a dir, que caldrà revisar el procediment de formulació ( $m_2$ ). A aquesta conclusió també es pot arribar de manera directa ( $m_3$ ), si aquest és el resultat de l'avaluació afectada

---

<sup>17</sup> L'auditoria estratègica inclou explícitament les auditories que hem anomenat de direcció i de gestió, i se suposa implícitament que l'auditoria d'administració s'acompleix suficientment per constituir una base segura del funcionament de l'organització.

Figura 2.2: Els diferents nivells d'auditoria de la funció

Font: Elaborada per l'autor



Amb aquesta visió global d'allò que representa la fase d'auditoria en el procés estratègic, presentarem ara algunes definicions prèvies (Nevado, 1998) que ens acosten a la concepció actual d'auditoria estratègica dels recursos humans.

En una primera definició (Stephens, 1970) s'entén que és *l'anàlisi de polítiques, programes i pràctiques de personal en una organització, i l'avaluació de l'eficiència i de l'eficàcia* de cadascuna. Aquesta concepció és molt genèrica, però hi apareixen els dos criteris d'avaluació (eficiència i eficàcia), encara que aplicats únicament a la fase d'implantació de l'estratègia (auditoria de gestió).

Més endavant, Valtier (1980) la considera *un instrument que estima la capacitat de dominar els problemes humans o socials que es produeixen en l'entorn d'una organització i d'administrar els que es puguin crear per l'ocupació del personal necessari en la seua activitat*. Hi apareixen diferenciades les dues funcions d'auditoria, perquè assenyalen que el seu paper

per a la direcció té relació amb l'entorn i el seu paper per a la gestió es relaciona amb l'activitat interna, tot i oblidar la faceta d'avaluació per intervenir en l'evolució futura.

Des d'un punt de vista més tècnic. Ravalec (1986) la planteja com *una eina basada en mètodes provats en diferents tipus d'auditories i aplicats a la funció de personal, tenint en compte el seu caràcter específic*. Cal destacar en aquesta definició l'acostament a unes tècniques d'auditoria ja molt desenvolupades des d'una concepció estrictament comptable. Volem indicar, però, que actualment hi ha notables diferències entre l'auditoria de la funció de recursos humans i les altres auditories, pel caràcter qualitatiu de la majoria de les dades i per la necessitat d'usar bàsicament metodologies pròpies de les ciències socials.

Una definició molt sintètica, que es va plantejar al mateix temps que aquesta darrera (Candau, 1986), proposa que l'auditoria social és *un procediment objectiu independent i inductiu d'observació, d'anàlisi, d'avaluació i de recomanació*<sup>18</sup>. En aquest cas, se supera el concepte d'una simple auditoria de control, i se'n remarca el paper avaluador en un procediment complet des de l'observació fins a la recomanació. S'ha d'assenyalar, però, que el tipus de mètode utilitzat ha de ser tant inductiu (des dels resultats fins a les causes), en l'avaluació de les accions realitzades en la implantació de l'estratègia, com deductiu (des de les premisses fins a les conclusions), en l'avaluació de les decisions preses de decisió, quan es formulen.

En definitiva, tenint en compte tots els comentaris que s'han fet a les definicions anteriors de l'auditoria, considerant la definició més general del concepte d'auditoria de direcció, que hem vist en l'apartat anterior (De la Poza, 1993), i basant-nos en una definició específica àmplia de l'auditoria de recursos humans (Harper & Lynch, 1992), podem arribar a una definició pròpia i integrada d'allò que entenem per auditoria estratègica dels recursos humans:

*És el control i l'avaluació de la presa de decisions i/o de les polítiques aplicades en la funció de recursos humans d'una organització, de cara a elaborar una opinió professional sobre si les decisions preses s'ajusten als condicionants i/o si les accions executades aprofiten completament les competències organitzatives, amb la finalitat de proposar alternatives de canvi en els processos de direcció i/o de millora en els processos de gestió, que permeten el desenvolupament futur de la funció i/o de l'organització en conjunt.*

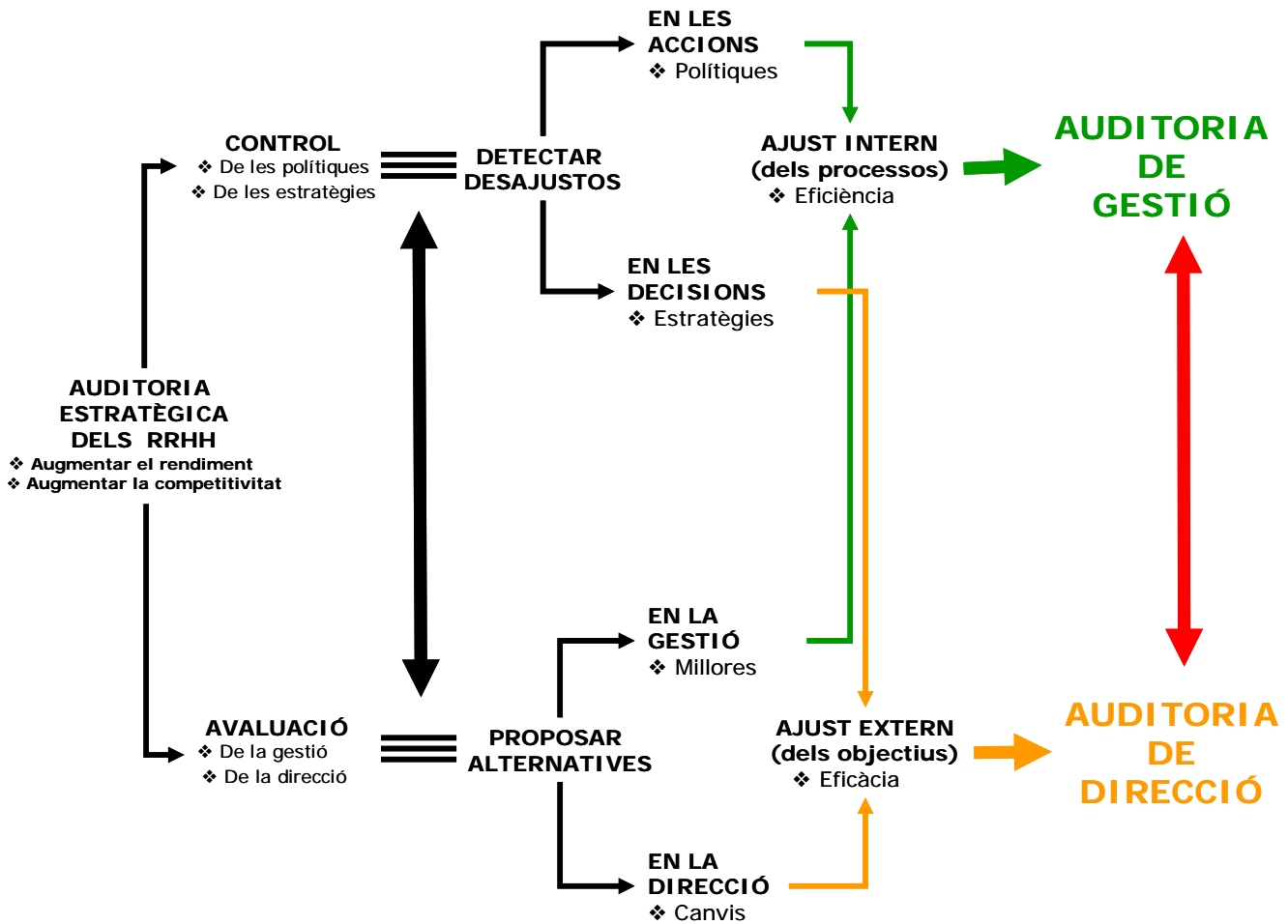
Aquesta definició permet relacionar (o diferenciar, si molt convé) les dues cares del concepte d'auditoria dels recursos humans, tal com hem esquematitzat en la **figura 2.3**.

---

<sup>18</sup> Aquesta descripció genèrica de tot procés d'auditoria és parcial atès el seu caràcter exclusivament inductiu (el tradicional mètode *a posteriori*), que parteix de resultats no acceptables per actuar sobre les causes. La inducció (necessària, però no suficient), cal que es complementi, com en tot raonament científic, amb l'aplicació d'un mètode deductiu, *a priori*, que també pose en qüestió la validesa de les premisses del procés estratègic corresponent i done la possibilitat de redefinir els propis objectius (vegeu el tema 1 d'aquests materials docents).

Figura 2.3: *Concepte d'auditoria estratègica dels RH*

Font: Elaborada per l'autor



Podem així aplicar el procediment separant els problemes de gestió que afectaran, sobretot, les actuacions (polítiques i pràctiques) que són responsabilitat directa de la línia mitjana, i els problemes de direcció que es plantejaran entre els responsables de la presa de decisions estratègiques (alta direcció). O s'estudiarà de manera conjunta si el problema rau a comprovar la coherència entre les directrius marcades per l'estratègia i les actuacions concretes observades en la seua aplicació.

Podem també, en un moment determinat, preocupar-nos d'augmentar el rendiment de l'organització (o d'una unitat organitzativa concreta) realitzant un ajust en el seu funcionament per aconseguir major eficiència, mitjançant la millora de les polítiques de recursos humans amb un aprofitament més bo de les competències professionals; i, en un altre moment, considerar que la qüestió és augmentar la competitivitat de l'organització amb un canvi dels objectius estratègics, que ens permeta ser més eficaços en el nostre entorn. O podem analitzar i avaluar si aquests dos objectius es reforcen mútuament o tenen algun grau d'incompatibilitat, perquè hi ha incongruències entre els objectius i els interessos dels diferents nivells organitzatius.

Sembla evident que s'ha superat el concepte de *control* com un mecanisme que permet detectar errades o descobrir problemes o denunciar processos inadequats, per aplicar, seguidament, el procediment disciplinari previst al personal (operatiu) "responsable" del fet. Ara se suposa que, com a mínim, s'entén aquest assumpte des d'una concepció d'avaluació<sup>19</sup> on els errors que indica el sistema són responsabilitat "col·lectiva" o es difumina en tota l'organització. Així, el que més importa és proposar alternatives i buscar solucions de la manera més ràpida i efectiva possible.

Per la nostra part, concebem l'auditoria com un sistema desenvolupat que inclou tant el control de qualsevol procés organitzatiu com l'avaluació de les alternatives que poden resoldre els problemes<sup>20</sup>. Però, per arribar al concepte d'auditoria estratègica, el que importa no és solament el fet de proposar solucions als errors detectats, sinó que els errors i la seua possible solució no es busquen únicament en el nivell de gestió i/o no afecten només l'execució de l'estratègia en el nivell operatiu; per tant, que la investigació dels problemes arribe, si cal, a qualsevol part del procés estratègic i a qualsevol nivell de l'estructura organitzativa. Des d'un altre punt de vista (De la Peña, 2003). "*en auditoria s'està passant del control a posteriori (confiança) al control a priori (desconfiança), és a dir, al continuous assurance*".

## 2.3 CARACTERÍSTIQUES I ÀMBITS D'APLICACIÓ

També podem definir l'auditoria dels recursos humans (Sánchez, 1991) com *un procediment objectiu aplicat a la situació social d'una empresa, fonamentat en la seua estratègia i configuració estructural, que es pot realitzar en qualsevol nivell organitzatiu mitjançant diverses tècniques*.

Una concepció tan genèrica pot ser aplicable a qualsevol altra auditoria funcional, amb l'únic canvi del terme específic ("*social*") pel corresponent en les altres funcions empresarials. És a dir, que es pot referir a la situació financera o comptable, productiva, comercial o administrativa. Així, la qüestió és caracteritzar l'auditoria dels recursos humans i aprofundir cada element que conforma aquesta definició, per trobar-ne les particularitats.<sup>21</sup>

En primer lloc, quan parlem de "*qualsevol nivell organitzatiu*" en altres auditories, ens referim a nivells jeràrquics. En el nostre cas, però, com ja hem indicat anteriorment, a més de

<sup>19</sup> Això és possible des del moment en què tot el treball no està especialitzat, ni totes les institucions estan burocratitzades, i hi ha treballs complexos en organitzacions complexes. També estava implícita en la concepció inicial de control la infal·libilitat de la direcció sobre les polítiques i els procediments, qüestió que, teòricament, només es pot superar amb una visió estratègica.

<sup>20</sup> Mentre que en les auditories de tipus comptable o financer l'objectiu més important és el control, perquè té un elevat contingut de verificació o certificació, en l'auditoria de recursos humans és essencial l'aspecte d'avaluació, perquè el que es pretén és analitzar els problemes i proposar solucions (Besseyre, 1988; Sánchez, 1991 i Chiavenato, 2000).

<sup>21</sup> Aquestes característiques, les podeu trobar en Besseyre (1988). També hi són, més o menys desenvolupades, en Nevado (1998) i en Saitua i Vázquez (2001).



poder realitzar-se des de l'anàlisi d'una política concreta (per exemple, l'avaluació de la formació) fins a l'estudi del diagnòstic estratègic (per exemple, l'anàlisi de l'entorn), també cal que estudiem qualsevol política o procés en qualsevol funció per tenir-ne una visió de conjunt i observar-ne la coherència.

En segon lloc, *"el procediment objectiu"* que fem servir en l'auditoria de recursos humans té bastants limitacions, que deriven del caràcter qualitatiu de moltes de les dades, ja que es refereix a actituds (valors i/o comportaments). Això vol dir, d'una banda, que, malgrat que en alguns casos (per exemple, la rotació de personal) podem quantificar aquestes variables, els resultats numèrics resultants poden ser molt difícils d'interpretar, no solament si els considerem individualment, sinó sobretot si n'estudiem les interrelacions amb altres magnituds. Sense oblidar el fet que actualment hi ha pocs indicadors que tots els investigadors acceptem. D'altra banda, això implica que la participació dels auditats en la recollida i l'anàlisi de les dades, en la distribució de les informacions i en la presa de decisions final, cal que siga molt més gran que en les altres auditories, per evitar reaccions negatives per part dels individus o grups que es puguen sentir qüestionats.

En tercer lloc, quan ens referim a les *"diverses tècniques"*, la diferència amb les altres auditories és molt evident, perquè normalment cal completar les informacions quantificables amb d'altres que haurem d'obtenir amb els mètodes específics de la recerca social (entrevistes, enquestes, observació directa, etc.) i augmentar així la fiabilitat dels indicadors amb què elaborem l'informe. A més, les avaluacions es fan comparant aquests indicadors amb normes que puguen ser més operatives, com ara les de caràcter legal (lleis, reglament, conveni...) i les de caràcter econòmic (empresa líder, mitjana del sector...), o més estratègiques, com ara els objectius estratègics o les premisses de la formulació de l'estratègia determinats per la pròpia funció de recursos humans.

En resum, les normes i els procediments d'aplicació en les auditories no financeres, en general, i sobretot en les auditories de recursos humans, es caracteritzen per la seua especificitat lligada a cada organització, a la seua cultura, a la seua estructuració interna, al seu sistema de direcció i a cada tipus de treball. De fet, tot i els avanços dels darrers anys, la raó de les dificultats amb què es troben aquest tipus d'auditoria per implantar-se i desenvolupar-se de manera general, és que no hi ha un marc general de principis (a l'estil dels "principis de comptabilitat" generalment acceptats), que aprofite a l'auditor com a referència objectiva, homogènia i relativament estable<sup>22</sup>, a l'hora de desenvolupar el seu treball i comunicar els seus resultats (López i Martínez, 1992).

---

<sup>22</sup> En aquest sentit, com que la funció d'auditoria estratègica està lligada a la direcció de l'empresa, l'auditor haurà d'anar actualitzant-se en la mateixa mesura que la direcció s'introduisca en nous camps, per tal de poder acomplir el seu paper en el futur (García, 1991). Això, confereix una nota diferenciadora a la funció auditora des d'una perspectiva estratègica, com és la necessitat d'actualització permanent.

Respecte dels àmbits d'aplicació de l'auditoria (Fossas i Sastre, 2002), en distingirem els mateixos que hem assenyalat per a la direcció estratègica (àmbits d'administració, de gestió i de direcció), tal com hem vist en presentar els tipus d'auditoria.

En **l'àmbit d'administració**, les auditories consisteixen a comprovar la situació social de l'empresa, considerant conjuntament les normes de dret laboral i la normativa pròpia de l'organització, i verificant periòdicament la conformitat dels procediments amb la reglamentació aplicable (Antona, 1993). En aquesta perspectiva legal, l'auditoria de recursos humans es pot referir a l'administració laboral pròpiament dita, quan es preocupa d'analitzar nòmines, cotitzacions socials, contractes, desocupació, etc.; a les relacions laborals, si es fixa en els convenis i acords, en la negociació col·lectiva, en el comitè d'empresa, etc.; i, finalment, a la salut laboral, si es tracta de validar el sistema de gestió de riscos laborals (Higgins, 1997).

Les auditories d'administració no tenen expressament un caràcter estratègic, perquè per molt importants que puguin ser en un moment determinat (com passa actualment amb l'auditoria de riscos laborals) en una situació normal aquestes auditories d'acompliment o de conformitat es donaran per suposades a l'hora de prendre decisions estratègiques.

En **l'àmbit de gestió**, les auditories avaluen en primer lloc si els procediments habilitats per implantar una estratègia de recursos humans s'ajusta als objectius estratègics de la funció i s'executen eficientment; i, si s'escau, si els procediments utilitzats per escollir l'estratègia corresponent s'ajusten a les competències que posseeix o puga posseir l'organització.

Des d'aquesta perspectiva funcional, les auditories poden referir-se, en un primer nivell, a plans bàsics d'acció, quan avaluen la coherència de l'adquisició, l'estímul i/o el desenvolupament de les competències necessàries respecte dels objectius proposats, i es complementen amb la consideració d'altres plans instrumentals, com és ara l'existència o no (i la seua adequació als objectius) del disseny de llocs de treball i la valoració de llocs, l'avaluació del rendiment, etc. També es poden referir, en aquest primer nivell, a la realització del típic càlcul de costos/beneficis aplicat a la captació, la compensació i el desenvolupament de competències, i fins i tot a la determinació de la qualitat dels resultats, etc. (Fitz-enz, 1999a; Fitz-enz i Davison, 2002). Tot això a fi de mesurar l'eficiència de les pràctiques de recursos humans i, en últim terme, de demostrar-ne la viabilitat financera.

Dins de les auditories de gestió, un segon nivell (Grossman, 2000) es preocuparà de conèixer si s'ha proporcionat, al responsable d'una acció determinada, les informacions, les tècniques i els instruments necessaris perquè el procediment d'elecció d'una estratègia de recursos humans, entre les diverses opcions disponibles, es faci de manera que s'ajuste als recursos i les capacitats de l'organització.

En **l'àmbit de direcció**, les auditories intentaran avaluar la forma com s'han traduït els objectius generals de l'estratègia global en objectius concrets de l'estratègia de recursos humans, i també el grau d'eficàcia per a la consecució d'aquests objectius organitzatius (Dolan

*et al.*, 1999); i, complementàriament, se n'avaluaran els condicionants per comprovar si els canvis en el diagnòstic estratègic de la funció repercuteixen sobre l'estratègia específica.

La perspectiva estratègica planteja la necessitat de realitzar auditories de direcció, que es referiran a qualsevol element que implique un canvi que puga influir sobre la definició o l'elecció de l'estratègia global, i avaluaran la importància de les variacions en els factors interns, com l'estructura organitzativa, o, en el nostre cas, en factors determinants, com la cultura organitzativa i la comunicació interna. Aquests canvis, cal traslladar-los ràpidament a totes les estratègies funcionals per garantir l'eficàcia en l'obtenció dels nous objectius estratègics. A més, també cal analitzar, per avaluar-los, els canvis en el diagnòstic estratègic de la funció de recursos humans derivats del desenvolupament de l'organització, tant del desenvolupament individual i/o col·lectiu dels recursos humans, com de les altres funcions organitzatives (logística, producció, comercialització...), perquè afectaran, junt amb els canvis anteriors, el procés de formulació de l'estratègia de recursos humans.<sup>23</sup>

En ambdós casos (auditoria de gestió i de direcció), que hi haja un sistema d'informació directiu prou desenvolupat és indispensable per realitzar la vigilància efectiva dels respectius entorns i de les circumstàncies internes, per detectar les dades significatives des d'un punt de vista estratègic i per elaborar i distribuir les informacions dins el termini i la forma escaients a qui corresponga.

## 2.4 PROCÉS D'AUDITORIA (METODOLOGIA)

Fins ara hem exposat el concepte i les característiques de l'auditoria dels recursos humans, i també els objectius i les funcions en els diferents àmbits d'aplicació. Tot seguit indicarem com desenvolupar aquestes funcions i assolir els objectius.

En el pla pràctic, el procés d'auditoria que s'efectua sobre la funció de recursos humans és comparable a la reunió de les peces d'un trencaclosques que no foren totes de la mateixa naturalesa (operativa/estratègica, quantitativa/qualitativa, bàsiques/instrumentals) i que, sobretot, estigueren escampades per tota l'empresa (Besseyre, 1988). Així, la primera qüestió que cal resoldre és definir amb claredat els diferents tipus o perspectives d'actuació que puguen agrupar aquest tipus d'auditories en les organitzacions.

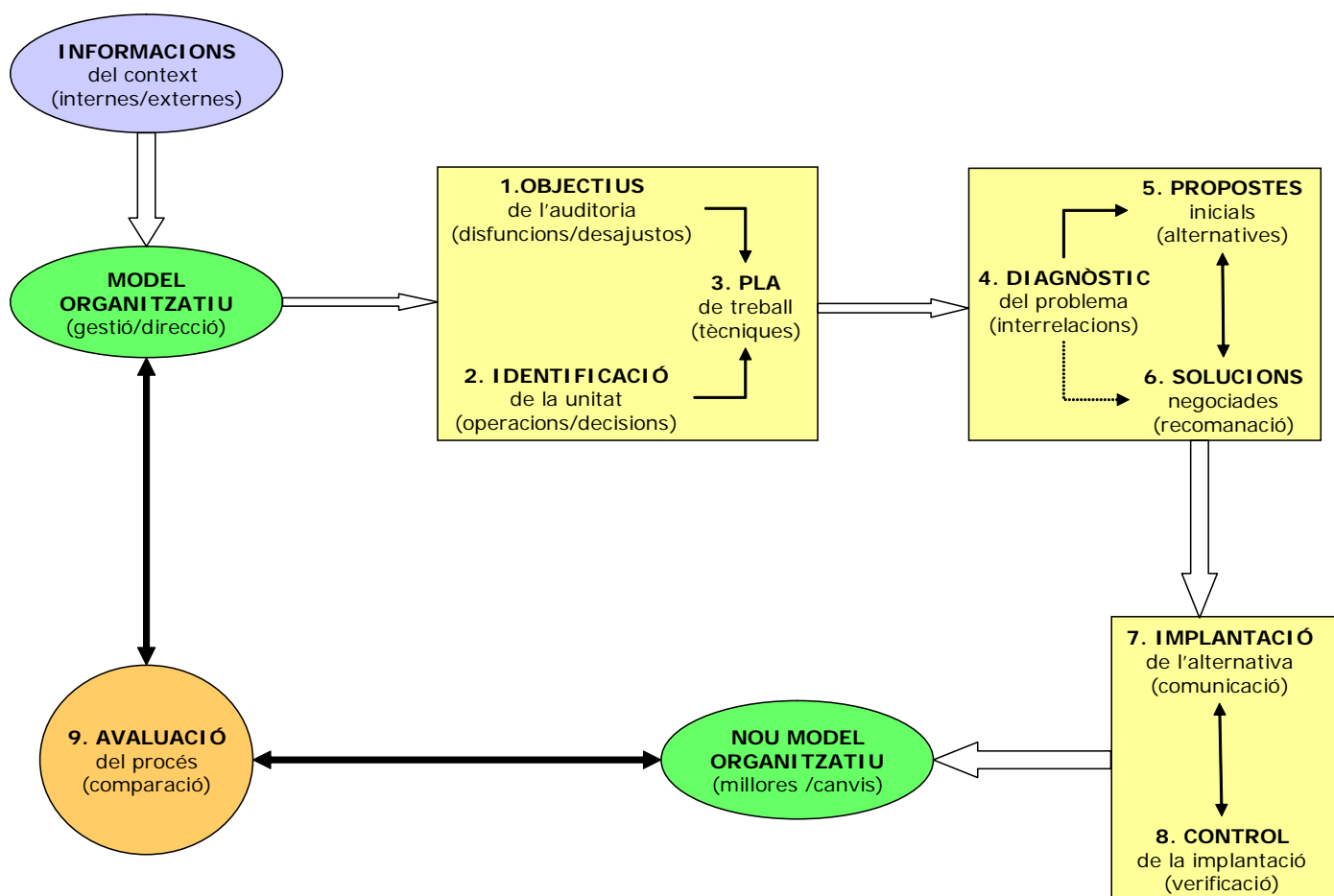
Encara que en el nostre cas podem partir de la diferenciació que hem fet en la pregunta anterior entre les auditories segons que siga el seu àmbit d'aplicació, les característiques dels quals estan esquematitzades en la **figura 2.1**, podem recordar que **l'auditoria**

---

<sup>23</sup> Per exemple, l'auditoria del desenvolupament de recursos humans es defineix (Rao, 1999:56) com *"una avaluació comprensiva de les actuals estratègies, estructures, sistemes, estils i habilitats de recursos humans en el context dels plans de negoci d'una empresa, a curt i llarg termini"*.

**d'administració** implica una acció mecànica d'adequació a les normes, la qual (en el nivell estratègic) es donarà per suposada sempre; que **l'auditoria de gestió** dóna lloc a una actuació *a posteriori*, i proposa la millora dels recursos utilitzats per assolir objectius predefinitos; i que **l'auditoria de direcció** significa una acció *a priori*, i detecta la necessitat del canvi en l'estratègia global de l'organització, o en la de qualsevol de les seues unitats organitzatives.

**Figura 2.4: Procés d'auditoria de RH**  
Font: Basat en Tougard y Candau, 1991, p. 37



Si ens fixem en els diferents passos necessaris per a la realització adequada d'una auditoria dels recursos humans, s'observa que la metodologia per desenvolupar aquest tipus d'auditoria és semblant a les normes d'execució del treball d'altres auditories no financeres. En resum, ha de comprendre les fases següents<sup>24</sup>, que hem esquematitzat en la **figura 2.4**, més o menys identificables segons el grau de planificació aplicat:

<sup>24</sup> L'esquema més elaborat, al qual remetem per a major detall, és el de Mas i Ramió (1997) i s'ha pres com a base del procés que ara presentem. Hem de considerar, però, unes altres aproximacions desenvolupades en els treballs de Besseyre (1988), Sánchez (1991), López i Martínez (1992), Gómez-Mejía *et al.* (1996) i Nevado (1998).

### 1. Determinació dels objectius de l'auditoria.

L'auditoria s'inicia, bé perquè hi ha un pla general d'actuació, dissenyat i aprovat per la direcció de l'empresa, bé perquè s'observen resultats no satisfactoris en el nivell de gestió o de direcció.

Els objectius, perfectament determinats, discutits i coneguts pels responsables del treball, condicionaran l'abast de l'auditoria, la seua programació, les responsabilitats, etc.

### 2. Identificació de la unitat de treball.

És imprescindible que els auditors estiguen familiaritzats amb el nivell, l'àrea, el sistema o el procés que es vol auditar, a fi d'arribar a tenir prou coneixement de l'àmbit corresponent i garantir un desenvolupament efectiu del treball.

La informació sobre la unitat d'anàlisi i sobre tots aquells aspectes que directament o indirectament afecten els objectius definits, s'obindrà tant de fonts internes (sobretot si l'auditoria és de gestió) com de fonts externes (sobretot quan l'auditoria és de direcció).

### 3. Concreció del pla de treball.

Suposa establir per escrit els passos que s'han de seguir en el desenvolupament específic de l'auditoria, indicant els procediments i les proves que convé realitzar, determinant les tècniques que cal aplicar i estimant el temps i els recursos necessaris per aconseguir l'evidència suficient en cada àmbit d'aplicació.

Respecte de les tècniques de recerca, podem escollir entre les eines tradicionals de tipus qualitatiu utilitzades en qualsevol activitat d'auditoria: observació, anàlisi documental, entrevistes, enquestes, tècniques grupals, etc.

### 4. Elaboració d'un diagnòstic integral.

Per tenir una idea completa del problema<sup>25</sup>, cal que considerem les interrelacions entre les variables tècniques (coneixement de les estructures i

---

<sup>25</sup> Per efectuar l'anàlisi de les informacions, l'auditor fa servir principalment mètodes estadístics (estadística descriptiva, anàlisi de correlació i de regressió, anàlisi multivariant...), complementats amb mètodes qualitius (anàlisi de continguts, diagrama de flux, diagrama de Pareto...). L'essencial és que l'auditor puga identificar i comprendre les diferències que hi ha entre la mesura de les variables considerades i els seus nivells esperats, determinats en el nostre cas pels objectius estratègics, funcionals i operatius.

processos), polítiques (coneixement de grups d'interès i les relacions de poder) i psicosocials (coneixement de les aptituds i les actituds dels recursos humans).

Aquesta visió integral només s'aconsegueix si els membres de la unitat auditada participen en el procés de definició de problemes i saben que participaran en la cerca de solucions. A més, considerem que tot això és condició *sine qua non* de la futura implantació de les propostes de l'auditor.

#### 5. Elaboració de les propostes inicials.

Significa, per part de l'auditor, conèixer la naturalesa i les causes de les disfuncions organitzatives o la importància i les repercussions de les turbulències de l'entorn, a fi de poder aprofitar possibles solucions als problemes plantejats mitjançant la modificació de determinats elements estructurals, procedimentals, materials i/o personals.

La complexitat social i política de les organitzacions fa convenient presentar inicialment diverses solucions diferents per comparar-ne els pros i les contres, o bé solucions flexibles que accepten modificacions amb límits amplis. Això permet afrontar amb les màximes garanties el pas següent.

#### 6. Negociació de les propostes alternatives.

L'auditor ha de ser capaç d'implicar i vincular els principals afectats, i discutir obertament els avantatges i la viabilitat de les propostes plantejades, a fi d'aconseguir un resultat final de major qualitat i afavorir l'aplicació de les recomanacions, concretades en l'informe<sup>26</sup>.

La proposta definitiva, resultat del procés de negociació, ha de quedar plasmada en un informe d'auditoria amb característiques pròpies respecte al de la tradicional auditoria de comptes, tant pel que fa a l'estructura, com a l'extensió, als destinataris, a la forma de comunicar les opinions, als efectes posteriors, etc.

En la **figura 3.4** del tema següent presentem un exemple d'informe d'auditoria amb una estructura normalitzada proposada per l'Institut d'Auditors Interns d'Espanya.

---

<sup>26</sup> En això consisteix l'anomenat "enfocament positiu", en la manera de comunicar els resultats de l'auditoria (Taplin, 1986) que s'aconsella utilitzar, sempre que siga convenient. Coincideix amb l'enfocament que es desprèn de les normes per a l'exercici professional de l'auditoria interna que ha establert l'Institut d'Auditors Interns d'Espanya.

## 7. Implantació de l'alternativa.

Concretades les recomanacions de millora i/o de canvi en l'informe corresponent, la fase de distribució d'aquests resultats de l'auditoria és una qüestió clau per aconseguir-ne la implantació. En aquest sentit, és possible diferenciar el contingut de l'informe segons el grau d'implicació necessari per resoldre els problemes detectats.

Òbviament, entre els receptors de cada informe cal que estiguen aquells treballadors que puguen respondre de la presa en consideració del seu contingut o de la seua posada en pràctica, perquè aquestes recomanacions ofereixen una perspectiva àmplia i integral dels problemes que afecten els recursos humans en cada nivell i àmbit considerat.

## 8. Control de la implantació.

Normalment, s'assigna a l'auditor el seguiment de totes les recomanacions que ha formulat en l'informe perquè els seus resultats s'ajusten a les expectatives i als objectius dissenyats.

Es tracta de constatar la posada en pràctica de les accions de millora o de canvi decidides per la direcció, comprovant que la seua execució produeix els efectes desitjats i exercint amb això una funció de realimentació de l'òrgan que ha pres les decisions derivades de l'auditoria.

## 9. Avaluació del procés.

Estudia els efectes reals produïts per la reorganització de les operacions o pel replantejament de les decisions, mitjançant indicadors que mostren el grau d'eficiència de les millores o d'eficàcia dels canvis i, en tot cas, l'impacte d'aquests processos sobre altres subsistemes organitzatius.

S'ha d'avaluar tot el procés, no solament una part d'aquest, des de la fixació d'objectius i el disseny del pla de treball fins a l'elaboració de l'alternativa i la seua implementació i control (fins i tot es pot realitzar un control de qualitat de l'auditoria mateixa). Es tracta de fer una comparació en el temps entre l'efectivitat del nou model i el model organitzatiu que prenem com a punt de partida.

L'element desencadenant d'aquest procés i del seu replantejament continu o periòdic és la quantitat i la qualitat de la informació que posseeix l'empresa i la capacitat per valorar-ne la repercussió sobre el funcionament de l'organització.

S'han creat procediments (o indicadors, sobretot quantitatius i referits a la gestió) per mesurar gairebé tots els factors que afecten l'eficiència/eficàcia de la direcció dels recursos humans (Cantera, 1995; Fitz-enz 1999a, 1999b; Fitz-enz i Davison, 2002). El problema pot tenir dues cares, igualment perilloses (Gómez-Mejía i altres, 1996). Una és de caràcter quantitatiu, perquè podem arribar a opcions costoses i poc operatives si es pretén mesurar tantes variables com siga possible. L'altra és de caire qualitatiu i pot aparèixer si es concentren els esforços únicament en les dades accessibles i s'oblida d'analitzar i avaluar altres factors intangibles (lleialtat del treballadors, cooperació dels grups, cultura organitzativa, socialització...), la mesura directa dels quals resulta complicada.

A més, seguint amb el plantejament anterior, convé aclarir que l'auditoria de la funció de recursos humans no és un procés mecànic i objectiu que avalua els recursos humans amb el mateix rigor amb què una auditoria financera avalua la situació econòmica d'una empresa. En el primer cas, es requereix usar prioritàriament variables polítiques i socioculturals, i deixar les de tipus econòmic en un segon pla, ja que es necessiten, com hem vist, les opinions de totes les persones o grups implicats per arribar a "una" solució consensuada dels problemes, i a més no es pretén abastar "la" solució tècnicament més correcta. Això és degut al fet que les dades quantitatives, com els indicadors, tenen poc sentit si no les seleccionen i interpreten tots els actors en el nivell corresponent, segons els objectius estratègics específics.



# MATERIAL DOCENT

sobre

## **L'AUDITORIA DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS**

### TEMA 3

#### INFORME D'AUDITORIA DELS RECURSOS HUMANS

**F. J. TARAZONA i LLÀCER**  
Professor titular d'universitat

FACULTAT D'ECONOMIA  
Departament de Direcció d'Empreses

[ftarazon@uv.es](mailto:ftarazon@uv.es) (ext. 28314)

# TEMA 3

## INFORME D'AUDITORIA DELS RECURSOS HUMANS

### **INDEX**

<b>3.1 CONSIDERACIONS PRÈVIES</b> ... ..	<b>43</b>
<b>3.2 LES FUNCIONS DE L'INFORME D'AUDITORIA</b> ... ..	<b>46</b>
<b>3.3 ESTRUCTURA DE L'INFORME D'AUDITORIA</b> ... ..	<b>47</b>

## **CAPÍTOL 3. INFORME D'AUDITORIA DELS RECURSOS HUMANS**

L'informe constitueix el resultat material de l'auditoria dels recursos humans. És la part més visible del procés i la que romandrà invariable al llarg del temps. La resta d'elements del procés d'auditoria serà sotmès a l'acció modificadora de la memòria individual i col·lectiva d'aquells qui d'alguna manera han participat en la investigació, com a informadors clau, com a decisors o simplement com a espectadors interessats. L'informe d'auditoria esdevé així un referent material des del qual ha de ser possible comprendre la situació dels recursos humans en un moment concret de la història de l'organització.

Conseqüentment, és fonamental garantir que l'informe d'auditoria siga comprensible al llarg del temps, fins i tot quan determinats elements contextuals que en el moment d'elaboració eren capaços d'explicar el perquè de determinats resultats, dades o conclusions, hagen desaparegut o els significats i implicacions d'aquests siguen difícilment recuperables de manera objectiva.

Uns altres tipus d'auditoria, com ara la financera o la de qualitat, tenen referents normatius clarament definits. Els criteris d'avaluació resulten aleshores clarament identificables, raó per la qual l'informe es pot formalitzar quant als seus continguts i a la seua estructura concreta. En el cas de l'auditoria dels recursos humans, no és fàcil arribar a establir un format únic d'informe, ja que hi ha referents d'avaluació més diversificats i, sobretot, més complexos, que es resisteixen a una formalització estrictament uniforme. Això no significa que no siga possible plantejar estructures referencials d'informes d'auditoria, com veurem més endavant.

### **3.1 CONSIDERACIONS PRÈVIES**

El primer dels problemes que es planteja en l'informe d'auditoria dels recursos humans és que l'àrea dels recursos humans no constitueix una entitat autònoma i comprensible per si mateixa. Efectivament, les polítiques, les estratègies i les pràctiques de gestió de recursos humans són instrumentals respecte de les polítiques i les estratègia de l'organització, i no poden ser avaluades de manera aïllada. Això implica que s'ha de trobar un marc d'avaluació de

les pràctiques de gestió dels recursos humans que permeta considerar l'adequació o inadequació de les pràctiques concretes. Es pot plantejar que aquest marc està delimitat per:

- La coherència de les pràctiques de gestió de recursos humans amb l'estratègia declarada de l'organització. S'ha d'entendre que, molt sovint, les organitzacions no declaren de manera explícita la seua estratègia, sinó que aquesta s'ha de deduir de la informació, de les dades i de les pràctiques que l'equip d'investigació ha d'identificar. És important considerar com a referent l'estratègia de l'organització, perquè, altrament, podria ser que determinades pràctiques de gestió foren coherents amb els objectius d'un grup d'interès, però incoherents, o contràries, respecte dels objectius d'un altre col·lectiu. L'avaluació positiva o negativa d'una determinada pràctica de gestió ha de tenir una perspectiva global de l'organització.
- El segon element de delimitació del marc d'interpretació de les pràctiques de gestió de recursos humans és la contribució d'aquestes a garantir la supervivència de l'organització, independentment de la seua contribució als objectius concrets que es plantegen en l'estratègia. Així, per exemple, hi ha pràctiques que faciliten la desvinculació emocional de les persones, que fomenten la creació o amplificació de conflictes, que ocasionen actituds de reserva de recursos personals i que, per tant, redueixen el potencial de capacitats disponibles per a l'organització, etc. Cal reconèixer, doncs, que hi ha pràctiques que fomenten la cohesió interna i augmenten les capacitats d'acció, però que també n'hi ha d'altres que aboquen l'organització a processos d'entropia, descomposició de la identitat, destrucció dels vincles entre els membres de l'organització, etc.
- Constitueix el tercer element d'interpretació la coherència de les diferents pràctiques entre si, que s'ha reconegut també com a *ajust intern*. Així, per exemple, es pot entendre que s'habiliten sistemes tendents a potenciar la iniciativa individual, cosa que resultaria incoherent amb criteris d'avaluació del treball que sanciona negativament les demostracions d'iniciativa. La coherència de les diferents pràctiques entre si, i de les pràctiques amb els principis i les polítiques de recursos humans proclamades, generen criteris de validesa interna per a les pràctiques avaluades, i tot plegat es relaciona directament amb els dos punts anteriors: amb el potencial estratègic dels recursos humans i amb la garantia de supervivència de l'organització.
- També cal prendre en consideració les pràctiques generalitzades en el sector de referència. El que fan altres organitzacions equiparables a l'auditada en funció de determinats criteris (activitat, àmbit territorial, volum, etc.) no constitueix automàticament un criteri d'avaluació, però sí que ofereix referents vàlids per,

a partir d'aquests, investigar les raons de les diferències identificades. Això possibilita la incorporació de matisos de selecció i d'interpretació de dades, i enriqueix els significats disponibles per a l'avaluació.

Potser el repte més important per a l'equip d'auditoria consisteix a integrar informació de diferent naturalesa (qualitativa/quantitativa, subjectiva/objectiva/intersubjectiva), procedent de diferents fonts i obtinguda a través de mètodes i tècniques que no sempre resulten integrables amb facilitat. En tot cas, considerem que la diversitat de fonts i de mètodes d'obtenció d'informació s'ha d'entendre com un avantatge. L'organització és una realitat social complexa i polièdrica, que mostra moltes facetes i que es mostra a través de moltes facetes, totes les quals són necessàries per aconseguir una comprensió acceptable de la complexitat.

La investigació per a l'auditoria de recursos humans té l'opció d'utilitzar la diversitat d'instruments i de fonts d'informació en dos sentits complementaris:

1. *En sentit divergent.* És a dir, la diversitat informativa permet identificar espais, temes i àrees d'investigació. Descobreix matisos i elements que aprofiten per fer més extensa la investigació, mostrant l'existència de facetes no considerades originalment, cosa que facilita que l'auditoria accedisca a àrees temàtiques que, d'una altra manera, haurien passat desapercebudes o simplement s'haurien mantingut camuflades entre dades organitzades unilateralment.

En aquest sentit, per exemple, és comú trobar que determinats problemes relacionats amb els criteris d'incentivar els empleats, en ser tractats des d'un plantejament exclusiu d'indicadors quantitius, no siga capaç de fer visibles les influències d'aquest mateix sistema d'incentius en el clima de l'organització o en la generació de barreres a la socialització de coneixements en els equips de treball.

2. *En sentit convergent.* La diversitat informativa permet concentrar l'atenció i aprofundir en la comprensió de diferents temes. Permet analitzar una mateixa realitat des de diferents perspectives: quantitativa, qualitativa, subjectiva, objectiva, causal, etc. A més, cal considerar que l'anàlisi convergent resulta imprescindible en moltes ocasions per comprendre problemes complexos que no admeten la seua reducció a unes poques dades o a una sola perspectiva.

Així, per exemple, l'avaluació de les pràctiques retributives d'una empresa requereix ser estudiada des de la perspectiva dels seus valors culturals, de la incidència econòmica, des del manteniment dels coneixements disponibles i controlats per persones i equips, etc.

L'altre repte que planteja la integració de la informació obtinguda mitjançant la investigació es relaciona amb les unitats d'anàlisi utilitzades. En el procés d'investigació, de vegades s'ha considerat com a referència l'organització global i, en unes altres ocasions, algunes de les seues parts han estat definides en funció de diversos criteris (tasques que realitza, col·lectiu de persones que la componen, processos, etc.). És important, en aquest respecte, tenir en compte que:

- Allò que es pot atribuir a una part de l'organització, no necessàriament es pot atribuir al conjunt de l'organització. El fet que determinada part o col·lectiu tinga una sèrie de propietats, no ens autoritza a predicar-les del conjunt del sistema. Morin (1981) anomena aquest fet "constrenyiment".
- Allò que es pot atribuir a l'organització entesa com a referent global, no necessàriament es pot predicar de cadascun dels seus elements o parts constituents. Morin (1981) anomena aquest fet "emergència".
- Per comprendre i avaluar les pràctiques de recursos humans, tan important és allò que es pot dir del conjunt de l'organització, com allò que es pot predicar de les parts. No es pot establir *a priori* una relació jeràrquica entre els dos nivells de continguts informatius. En tot cas, la importància relativa, l'establirien la rellevància i la influència de la part sobre el tot, i per la influència dels criteris i propietat d'allò que és global sobre les diferents parts.

### 3.2 FUNCIONS DE L'INFORME D'AUDITORIA

Les característiques de l'informe han de possibilitar que pugua ser utilitzat per a diferents funcions, que podem resumir en les següents:

- a. Convertir-lo en un instrument capaç de servir de referència per a la construcció de mapes de situació que posen d'acord determinats membres sobre *què hi ha*, *què passa* i *com són* les coses en l'organització. És a dir, l'informe esdevé un element de consens al qual les persones amb diferents perspectives d'anàlisi i diferents interessos poden recórrer per a partir d'un lloc comú que possibilita la convergència de perspectives d'anàlisi i facilite les seues relacions.
- b. Ser el punt de partida per a la projecció de l'organització en el futur. L'auditoria pot ser un dels referents des dels quals es poden plantejar diferents escenaris d'evolució de l'organització. En aquest sentit, es pot considerar com un instrument de l'estratègia, concretament d'un control *a priori* per definir possibles estratègies emergents.

- c. Facilitar la presa de decisions a partir del contingut de l'auditoria, si més no per tres raons:
  - o Per la informació contrastada que proporciona a les instàncies de decisió en qualsevol nivell.
  - o Perquè la informació que aporta es refereix al conjunt de l'organització, amb la qual cosa les diferents dades referides a parts o àrees es poden contextualitzar fàcilment.
  - o Perquè permet fonamentar les decisions amb informació compartida i més ràpidament consensuable.
- d. Constituir un referent històric per a l'estudi evolutiu de l'organització. Així, ofereix referents fiables de comparació amb situacions que s'identifiquen en el futur dins l'organització. L'estudi de les diferències i les discrepàncies, en diferents dimensions i variables, són elements rellevants per comprendre l'evolució organitzativa.

### 3.3 ESTRUCTURA DE L'INFORME D'AUDITORIA

Presentem en aquest apartat una proposta d'estructura de l'informe d'auditoria que pretén ser indicatiu, més que no normatiu. La pretensió última és que l'informe puga ser considerat com un element autònom, és a dir, que la seua lectura i estudi puguen reflectir una imatge fidel de la situació dels recursos humans en l'organització, fins i tot per a qui no en tinga un coneixement directe (**figura 3.1**, al final).

El que pretenem no suposa que es plantege la concurrència d'una quantitat excessiva de continguts informatius. Això podria fer-nos incórrer en el perill de generar sobrecàrregues d'informació que, més que no pas clarificar i mostrar, podrien acabar per desdibuixar la imatge de l'organització, fent-la confusa als ulls, fins i tot, dels seus membres.

És imperatiu evitar la sobrecàrrega sense disminuir el volum d'informació disponible en l'auditoria. Perquè això siga possible, cal assegurar-nos que la sobrecàrrega no es produeix ni per la quantitat d'informació ni per la presentació d'aquesta informació. Per aquesta raó, l'estructura de l'informe d'auditoria constitueix un factor crític per comprovar-ne la utilitat. Precisament, amb la finalitat d'ampliar aquesta utilitat, en la proposta d'estructura que presentem, insistim en la categorització estricta de la informació, de manera que l'adscripció dels diferents continguts de l'informe resulte clarament i fàcilment localitzable, i entenent que l'estructura mateixa és un element auxiliar clau per facilitar l'anàlisi de la informació disponible.

Des d'un punt de vista pràctic, es poden distingir les parts de l'informe següents:

## 1. Demanda de l'auditoria

És important identificar la persona o la instància de l'organització que ha plantejat la demanda de realitzar l'auditoria, i també les raons que l'han generat. Indicarem també, si es considera rellevant, les redefinicions concretes de què ha estat objecte la demanda inicial en el seu procés de negociació entre l'equip auditor i els representants de l'organització.

La negociació de la demanda és molt sovint necessària, ja que permet conèixer amb més profunditat quines són les expectatives del client, perquè, de vegades, poden no resultar realistes a judici de l'equip d'auditoria. La negociació de la demanda, i si escau la seua redefinició, constitueix un element higiènic de la relació entre l'organització i l'equip auditor en facilitar una relació més fluida entre ambdós, cosa que pot permetre partir d'unes expectatives més realistes.

## 2. Objectius i abast de l'auditoria

Definida la demanda, cal plantejar tot seguit els objectius que pretén l'auditoria. Hem de considerar que la qualitat de l'auditoria s'ha de mesurar fonamentalment per la capacitat d'assolir els objectius que s'han plantejat explícitament. Quan es demana expressament una concentració més gran de l'auditoria en alguns aspectes determinat, caldrà definir-ne els objectius de manera més concreta i operativa. Així doncs, podem acordar objectius com "*avaluar i identificar els efectes i riscos de les pràctiques de contractació dels recursos humans*", per exemple.

Independentment dels objectius específics que apareixeran reflectits en aquest apartat de l'informe d'auditoria, l'auditor ha de tenir present que l'informe ha de complir, almenys, les quatre funcions bàsiques indicades en l'apartat anterior. Aquestes funcions poden coincidir amb els objectius explícits o ser considerades tàcitament complementàries a aquests objectius, totalment o en part.

És molt important, juntament amb la definició dels objectius, assenyalar l'abast de l'auditoria, és a dir, identificar expressament quines són les qüestions de què s'ocupa, fins a quin punt aprofundim aquestes qüestions, a quins trams temporals respon, quines unitats o parts de l'organització s'han d'analitzar de manera específica, quins tipus d'utilitat es pot esperar de l'auditoria, i també què és el que explícitament en queda exclòs.



### 3. Metodologia i procediments

En aquest apartat especificarem el pla de treball seguit en la realització de l'auditoria, i insistirem especialment en la identificació de les fonts d'informació utilitzades i en la concreció dels principals procediments i tècniques usats per obtenir, verificar i elaborar la informació.

De manera complementària, també hi explicarem les diferents unitats d'anàlisi que han participat en l'auditoria, amb la finalitat d'identificar clarament les parts de l'organització que han estat objecte d'una anàlisi específica per obtenir els resultats organitzatius globals.

### 4. Descripció operativa de l'organització

Descriure l'organització pot semblar una activitat innecessària, però és molt important que els usuaris de l'auditoria es posen d'acord, de manera explícita, sobre els paràmetres concrets de la realitat a què es refereix l'informe.

En la descripció, importa assenyalar, no solament "què hi ha" i les seues característiques, sinó també "què no hi ha i fóra raonable que hi haguera", en funció de criteris teòrics i pràctics que hi han d'aparèixer explícitament.

Des d'un punt de vista pràctic, podem considerar els nivells descriptius de l'organització següents:

- a. Nivell d'identificació de les instàncies internes existents en el nivell formal de l'organització (per exemple, un departament o equip) i en el nivell informal (per exemple, un grup d'interès, un col·lectiu de professionals o els membres d'un sindicat).
- b. Nivell d'identificació de les instàncies externes existents en el nivell formal i informal que afecten la direcció dels recursos humans, bé perquè influeixen imposant criteris de gestió (per exemple, associacions empresarials o convenis col·lectius), o bé perquè presten serveis a l'organització (per exemple, empreses consultores, empreses de treball temporal, etc.).
- c. Nivell de descripció dels atributs de les diferents instàncies identificades, tant internes com externes. Cal considerar les característiques distintives de cadascuna d'aquestes parts (per exemple, capacitats, interessos, recursos, etc.).
- d. Nivell de relació entre instàncies. Determinar com interactuen entre si les distintes instàncies independentment de la seua naturalesa formal o informal.

La necessitat de descriure operativament l'organització, però, no implica que l'aportació de dades haja de ser excessiva. Ben al contrari, el que pretén l'auditoria és establir el context intern i extern en què s'insereixen i tenen sentit les pràctiques de direcció de recursos humans que seran analitzades posteriorment. Així doncs, és fonamental trobar l'equilibri entre la informació suficient, la claredat imprescindible i la síntesi necessària per mantenir aquest apartat en el just nivell de rellevància, sense envair altres àmbits, que constitueix el nucli central de l'auditoria.

## 5. **Descripció del sistema de recursos humans**

La descripció del sistema de recursos humans ha de reflectir les diferents unitats d'anàlisi proposades en el pla de treball de l'auditoria, però sobretot en el cas que els resultats obtinguts tinguen característiques diferencials respecte del conjunt de l'organització.

Explicitarem ací, en termes exclusivament descriptius, els processos i el funcionament de:

- a. Les pràctiques relacionades amb els fluxos de recursos humans: reclutament, selecció, contractació, promoció, etc.
- b. Les pràctiques relacionades amb les funcions instrumentals de recursos humans: planificació de la plantilla, compensació, avaluació del treball, etc.
- c. Les pràctiques i els continguts relacionats amb els processos transversals més influents en la direcció dels recursos humans: clima laboral, comunicació interna, cultura organitzativa, gestió del coneixement.
- d. Els continguts, l'estructura i la dinàmica dels sistemes d'informació que afecten els recursos humans.

## 6. **Avaluació del sistema de recursos humans**

En aquest apartat plantegem l'avaluació dels elements descrits anteriorment, atenent els diferents criteris en funció dels objectius predefinits. En tot cas, s'hi han de considerar tres criteris de manera imprescindible:

- a. La incidència de les pràctiques de direcció de recursos humans en la qualitat de vida dels membres de l'organització.
- b. La contribució de les pràctiques a la consecució dels objectius estratègics de l'organització, tant en allò que fa als resultats (eficiència), com a la seua supervivència (eficàcia).

- c. L'ajust o la integració de les pràctiques, tenint en compte el grau de coherència entre si i amb l'estratègia general.

L'avaluació del sistema de recursos humans pot incorporar hipòtesis causals sobre la raó per la qual es produeixen determinades pràctiques funcionals o disfuncionals. Tot i això, més important que no les causes és assenyalar, tant com siga possible, quins són els elements i els factors que mantenen actives determinades pràctiques valorades negativament per part de l'equip d'auditoria.

Es convenient que en aquest apartat d'avaluació es consideren, no solament els aspectes negatius, sinó també els positius. Tant important és identificar allò que és disfuncional per corregir-ho, com localitzar allò que és funcional. Cal assenyalar el que es valora com una bona pràctica per garantir-ne el manteniment i procurar l'extensió de les millors pràctiques en diferents parts de l'organització, mitjançant diferents modalitats de *benchmarking*.

## 7. Conclusions

En aquest apartat es planteja la integració de la informació anterior de manera sistemàtica, clara i resumida, per tal que constituísca una forma d'accedir ràpidament a la informació més rellevant continguda en una auditoria.

Cal considerar la redacció de les conclusions com una activitat crítica, ja que molt sovint qui vol acostar-se a l'informe d'auditoria començarà a llegir-lo per aquest apartat.

Així mateix, les conclusions han de ser el principal element de credibilitat i consens de l'auditoria per als usuaris en la pretensió que l'informe siga d'utilitat per a la presa de decisions.

Resulta molt efectiu l'ús de diferents mètodes de presentació de la informació (quadres, gràfiques, taulers, etc.) que faciliten una visió sintètica i resumida, però completa, dels continguts que apareixen desenvolupats en els apartats anteriors, als quals es possible recórrer amb la finalitat d'ampliar i justificar les conclusions.

D'altra banda, és important que en aquest apartat, si és possible, s'oferisca un "diagnòstic de no-intervenció", és a dir, una projecció temporal sobre com evolucionarà l'organització, i per tant les pràctiques de recursos humans, si mantenim els elements existents en el moment de fer l'auditoria, els seus atributs i les regles de relació entre si.

## 8. Recomanacions

Si entenem l'auditoria com un instrument de canvi, l'informe ha de proposar recomanacions perquè els canvis es facen en les millors condicions. Tanmateix, es convenient no oblidar que les recomanacions plantejades en l'auditoria no poden substituir en cap cas la presa de decisions, ja que aquesta és una funció pròpia de les instàncies internes de l'organització.

Així doncs, l'equip d'auditoria és qui identifica problemes i funcionalitats, fins i tot proposa possibles vies de resolució de problemes i d'optimització de funcionalitats, però les solucions, enteses com a decisions que s'han d'implementar en l'organització, corresponen completament a l'equip de direcció de les organitzacions auditades.

Les funcions de l'equip d'auditoria acaben amb el lliurament, l'explicació i la discussió de l'informe d'auditoria. Altres possibles plantejaments i relacions posteriors formen part de processos regits per unes altres regles (consultoria, assessorament, etc.).

## 9. Annexos

L'informe d'auditoria restarà complet amb la incorporació de la informació, presentada sistemàticament, a través de la qual es pot accedir a totes les dades que fonamenten i justifiquen els diferents apartats, de manera més o menys àmplia.

La incorporació d'annexos amb dades i informació rellevant de l'organització aporta a l'informe credibilitat davant els usuaris, a més de permetre la reelaboració de determinades descripcions i la comparació dels valors de diferents variables amb altres auditories anteriors o que es puguin plantejar en un futur.

Figura 3.1: Estructura normalitzada d'un informe d'auditoria

Font: Basada en *Instituto de Auditorias Internas de España*, 1989

INFORME D'AUDITORIA		
ELEMENTS BÀSICS	APARTATS	DESCRIPCIÓ
0. FORMALITATS	0.1 Portada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dades relatives a destinatari/s, dates, auditor responsable, signatures , etc.</li> </ul>
	0.2 Índex	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingut general</li> <li>Localització ràpida dels assumptes de major interès</li> </ul>
	0.3 Annexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suport documental dels resultats</li> <li>S'inclouen tots al final de l'informe</li> </ul>
1. INTRODUCCIÓ	1.1 Objectiu/s i naturalesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qui sol·licita l'auditoria i per quina raó</li> </ul>
	1.2 Abast i limitacions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espai físic, temàtic i temporal de l'anàlisi</li> <li>Període de realització de l'auditoria</li> </ul>
	1.3 Procediments	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonts d'informació consultades</li> <li>Persones implicades en el procés i el paper que hi tenen</li> <li>Tècniques, models, etc. utilitzats</li> </ul>
	1.4 Consideracions complementàries	<ul style="list-style-type: none"> <li>Últimes auditories o anàlisis efectuades</li> <li>Altres informacions per a una comprensió millor</li> </ul>
2. RESUM	2.1 De la opinió	<ul style="list-style-type: none"> <li>Judici resumit de l'auditor, i dels altres actors, sobre els temes, els processos i les activitats estudiades</li> </ul>
	2.2 De les observacions i conclusions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principals problemes detectats i resum de les anàlisis</li> </ul>
	2.3 De les recomanacions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resum de les accions proposades (alternatives)</li> </ul>
3. COS PRINCIPAL	3.1 Observacions completes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descripció del procés realitzat</li> <li>Fets detectats, causes i/o conseqüències</li> <li>Xifres i detalls en què se basen les observacions</li> </ul>
	3.2 Conclusions raonades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posició sobre les observacions, presentada en tota l'amplitud per tots els actors</li> </ul>
	3.3 Recomanacions fonamentals	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accions correctores perfectament definides, diferenciades per l'origen (auditor/actors) i pel nivell d'aplicació</li> <li>Ordenació de les millores o dels canvis corresponents</li> </ul>





# MATERIAL DOCENT

sobre

## ***L'AUDITORIA DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS***

### TEMA 4

MESURES DE *PERFORMANCE*: EL QUADRE DE COMANDAMENT

**F. J. TARAZONA i LLÀCER**  
Professor titular d'universitat

FACULTAT D'ECONOMIA  
*Departament de Direcció d'Empreses*

[ftarazon@uv.es](mailto:ftarazon@uv.es) (ext. 28314)

# TEMA 4

## MESURES DE *PERFORMANCE*: EL QUADRE DE COMANDAMENT

### **ÍNDIX**

<b>4.1 ENFOCAMENT ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS</b> ... ..	<b>58</b>
<b>4.2 QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL (QCI)</b> ... ..	<b>61</b>
<b>4.3 RECURSOS HUMANS I QUADRE DE COMANDAMENT</b> ... ..	<b>67</b>
<b>4.3.1 El QCI aplicat a la funció de recursos humans</b> ... ..	<b>68</b>
<b>4.3.2 La funció de recursos humans en altres models</b> ... ..	<b>71</b>



## **TEMA 4. MESURES DE *PERFORMANCE*: EL QUADRE DE COMANDAMENT**

El concepte de quadre de comandament, com a instrument d'informació i control de la gestió empresarial, hi és de fa dècades (Lauzel i Cibert, 1968), i el seu ús està bastant estès en moltes organitzacions, segons que demostren els estudis empírics realitzats per obtenir evidències de les pràctiques empresarials en matèria de comptabilitat (AECA, 1994).

Tot i això, els quadres de comandament tradicionals tenen moltes limitacions. En general, no es fonamenten en cap enfocament integrador de les organitzacions que aporte una visió de conjunt del seu funcionament, cosa que redueix moltes de les possibilitats com un sistema d'informació o com una fase del *management*. En concret, s'usa i abusa d'indicadors quantificables (comptables), a curt termini (pressupostaris), i, sobretot, són mesures que no estan relacionades entre si, ni amb les estratègies de l'empresa de qualsevol nivell (general o funcional).

Des del 1970, la praxis empresarial, i també algunes aportacions teòriques dels acadèmics, suscita el debat sobre si la comptabilitat de gestió està massa centrada en aspectes financers. S'ha de reconèixer que els intents de construir quadres de comandament que adopten unes perspectives integradores, hi són també de fa bastants anys (Blanco, 1971), però, gairebé fins a la darrereria del segle passat, en cap cas s'inclouien models de relacions entre els diversos indicadors, amb la qual cosa era impossible identificar les causes i els efectes que influïen sobre els factors clau que porten a l'èxit a una organització (Soldevilla i Amat, 2000).

Per tant, si per una banda considerem la realitat existent fins fa deu anys, en què l'objectiu bàsic de la comptabilitat de gestió era facilitar que la direcció s'ajustara al pressupost, tot buscant el màxim benefici econòmic, a hores d'ara observem que el quadre de comandament integral (en les diferents versions) intenta ajudar al desenvolupament estratègic de l'organització, a fi de cobrir satisfactòriament els objectius dels seus grups d'interès. Podem concloure que s'han produït diverses fases en l'evolució dels sistemes de control, com hem estudiat en el tema 1, que porten a sistemes flexibles, dinàmics i integrats.

### **4.1 ENFOCAMENT ESTRATÈGIC DE LES ORGANITZACIONS**

A partir de les últimes dècades del segle XX, es va fer evident que ja no es podia obtenir un avantatge competitiu sostenible únicament amb l'aplicació de les noves tecnologies als béns físics; ben al contrari, es requereixen noves capacitats per obtenir l'èxit competitiu (Kaplan i Norton, 1996a).

Aquest escenari, producte d'importants canvis en el context intern i extern de les organitzacions, està lligat a la nova era de la informació o del coneixement (OCDE, 2003; Comissió Europea, 2004). En aquest sentit, una òptima utilització de la informació sobre els recursos humans i els procediments interns, i sobre els clients, els proveïdors i els competidors, pot convertir els sistemes d'informació en instruments indispensables per assolir els objectius organitzatius en entorns amb creixents nivells de turbulència (Aparici i Ripoll, 2000).

El canvi contextual va generalitzar el debat sobre la importància de desenvolupar millors sistemes de control o tenir una comprensió més dinàmica i integradora dels negocis i de millorar els processos de presa de decisions. Aquests aspectes suposen una important revolució en els sistemes interns de producció i, en conseqüència, en els sistemes de direcció de les empreses, els quals han deixat de veure com a únic element de competitivitat la minimització dels costos, ja que els productes han d'assolir objectius qualitatius, com ara la satisfacció del client, la qualitat del producte, el temps de subministrament de comandes, la millora contínua etc. Tot això determina la necessitat de dur a terme un replantejament, en primer lloc, del sistema de costos i, en segon lloc, dels sistemes de control que hi estan vinculats. Concretament, s'observa que aquests processos no es poden recolzar exclusivament en la informació obtinguda d'indicadors financers (Dearden, 1969), sinó que és absolutament necessari considerar una sèrie de mesures no financeres a l'hora de calcular d'una manera més útil els resultats organitzatius.

La mesura del rendiment organitzatiu (*performance*) és un dels reptes més crítics a què s'enfronten les empreses, ja que influeix decisivament en aspectes clau com el desenvolupament d'estratègies, el nombre i el tipus d'objectius, la modernització dels processos, les polítiques funcionals, etc. (Ittern i Larcker, 1998).

Per aquesta raó, s'han anat creant metodologies i sistemes complexos que tracten d'integrar i mesurar tots els possibles generadors de valor en les empreses, els quals posen l'èmfasi particularment en el potencial dels actius intangibles i en la seua interacció amb la resta de recursos empresarials. D'aquesta manera, s'introdueixen en el sistema de control variables relacionades amb les altres funcions organitzatives, inclosa la funció de recursos humans. Però, els sistemes de control tradicional tenen una altra limitació important: la seua possible independència de l'estratègia organitzativa, si n'hi ha, o la seua reducció, normalment, a un control de gestió (és a dir, de l'execució o la implantació de l'estratègia formulada), i massa sovint a un simple control pressupostari (és a dir, de les previsions anuals).

Ara bé, com hem indicat, el problema no se centra exclusivament a saber formular una estratègia global coherent amb els condicionants interns i externs, sinó també a pensar i actuar en la manera d'efectuar-ne la implementació, i això vol dir involucrar tota l'organització en el procés i, en darrer terme, que aquestes dues fases es realitzen conjuntament. A més, si

som coherents fins al final del procés estratègic, l'avaluació i el control d'aquest procés, i concretament d'aquestes dues fases, cadascun dels membres de l'organització ha de poder arribar a veure l'efecte o la incidència del seu treball sobre l'estratègia i ser capaç de participar en la millora o canvi. És per això que les millores necessiten una eina (en el fons un sistema d'informació-comunicació) que permeta difondre l'estratègia, i també els recursos, els processos i els sistemes que ajuden a implantar-la i a obtenir la realimentació adequada per replantejar-la, si cal.

El nou tipus de control requereix equips diferents, formats per persones totalment compromeses en el negoci, i perfectament preparades en diverses àrees funcionals. Aquesta fase del procés estratègic, que pot ser interna o externa a les àrees, utilitzarà els indicadors més variats (quantitatius/qualitatius, ex post/ ex ante, provisionals/històrics). Aleshores, tindrem una filosofia de control que va més enllà del tradicional seguiment ex post i que esdevé una funció proactiva. Aquesta nova perspectiva (ex post/ex ante) del control s'ha d'establir a més des d'un prisma bidimensional (vertical/transversal).

Com hem dit, no és nou, malgrat tot, l'interès per combinar mesures financeres i no financeres. Si més no des del final de la II Guerra Mundial, empreses i fins i tot sectors sencers han fet servir tècniques i eines que combinaven diversos ràtios per construir el sistema de control organitzatiu (per exemple, el *tableau de bord*). Però, encara que les mesures no financeres s'havien proposat i utilitzat anteriorment, és una tècnica que es desenvolupa de manera més completa a partir de l'última dècada del passat segle, quan es demostra que hi ha múltiples variables, l'evolució i el seguiment de les quals és imprescindible per assolir els objectius organitzatius, encara que no és possible valorar-les econòmicament.

Igualment, des que es va aplicar la perspectiva estratègica al *management*, tots els sistemes de control en ús han intentat incorporar aquesta característica als seus models (per exemple, la *performance pyramid*, com veurem més endavant), i han relacionat més o menys intensament les mesures de *performance* amb l'estratègia. Però, malgrat que la terminologia de l'enfocament estratègic es generalitza, hi ha problemes conceptuals, metodològics i pràctics que fan difícil discernir el vertader caràcter estratègic dels sistemes de mesura (més exactament, d'avaluació i control o d'auditoria) de les organitzacions.

Per acabar, totes les tendències orientades a la cerca de l'excel·lència coincideixen en la necessitat d'un *management* segons el qual l'organització funcione mitjançant processos integrats que combinen dinamisme, flexibilitat i qualitat; per al qual es necessita avaluar els actius tangibles i intangibles en totes les unitats organitzatives, i en el qual cal considerar tots els grups d'interès interns i externs a l'organització amb la introducció de les dimensions necessàries.

**Figura 4.1: Sistemes de mesura (tradicional versus estratègic)**Font: Basat en McNair *et al.* 1990, p. 30

<b>SISTEMES DE MESURA</b>	
<b>ESTRATÈGIC</b>	<b>TRADICIONAL</b>
<b>1. CENTRAT EN EL FUTUR</b> ❖ Objectiu: Clients ❖ Activa processos de millora	<b>1. CENTRAT EN EL PASAT</b> ❖ Objectiu: Accionistes ❖ Usa ajustos financers
<b>2. OPTIMITZAT GLOBALMENT</b> ❖ Millora de resultats ❖ Informes horitzontals	<b>2. OPTIMITZAT PARCIALMENT</b> ❖ Reducció de costos ❖ Informes verticals
<b>3. SISTEMA INTEGRAT</b> ❖ Conceptes clau grupals ❖ Avaluació simultània	<b>3. SISTEMA INDEPENDENT</b> ❖ Conceptes clau particulars ❖ Avaluació aïllada
<b>4. APRESENTATGE COL·LECTIU</b> ❖ Avaluació col·lectiva ❖ Motivació no econòmica	<b>4. APRESENTATGE INDIVIDUAL</b> ❖ Avaluacions individuals ❖ Incentius econòmics

Totes aquestes consideracions expliquen l'existència d'una gran varietat de models que miren de racionalitzar l'elecció d'indicadors a partir d'una representació de la realitat empresarial. Alguns dels models desenvolupats són els següents:

1. *Tableau de bord* o control de comandament (a partir del 1950)
2. *Intangible Assets Monitor* (model IAM) de Sveiby (1989)
3. *Performance Pyramid* o piràmide de rendiment de McNair *et al.* (1990)
4. Model de Maisel (1992)
5. *Balanced Scorecard* (model BSC) de Kaplan i Norton (1992)
6. *Effective Progress and Performance Measurement* (model EP2M) d'Adams i Roberts (1993)
7. *Total Quality-based Performance Measurement* (model TOM) de Sinclair i Zairi (1995a, 1995b i 1995c)
8. Model de l'*European Foundation for Quality Management* (model EFQM, 1999)
9. Sistema integrat de gestió de l'estratègia i dels resultats (model Siger) d'Hernández i López (1999).

Aquests models tenen un fonament teòric diferent, però tots pretenen analitzar si una determinada organització assoleix els objectius mitjançant una avaluació contínua, i volen proporcionar una mesura fiable de l'eficàcia i l'eficiència globals de l'organització. El disseny del model, com en qualsevol sistema d'informació-comunicació, depèn de múltiples variables i pot tenir diferents graus de complexitat i formalització, com veurem en els apartats següents.

#### 4.2 QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL (QCI)

Entre tots els models anteriors, el més generalitzat és el *Balanced Scorecard* (BSC), normalment traduït per quadre de comandament integral (QCI), presentat per Kaplan (professor de comptabilitat de l'Escola de Negocis de Harvard) i Norton (consultor especialitzat en gerència d'intangibles i estratègia) en un treball del 1992 i desenvolupat fins a l'actualitat (Kaplan i Norton, 2006) a partir de recerca teòrica i sobretot empírica.

El model QCI pretén oferir una combinació d'indicadors des de diverses perspectives, per convertir la visió i l'estratègia de l'organització en objectius i accions quantificables (Kaplan i Norton, 2001). Amb això s'intenta buscar l'"equilibri" entre recursos tangibles i intangibles, entre indicadors financers i no financers, entre perspectives externes i internes, entre objectius a curt i a llarg termini i, a l'últim, entre mesures històriques (de l'actuació passada) i previsionals (de l'actuació futura). Per això, en ocasions, trobem les referències al *Balanced Scorecard* amb la denominació, gairebé literal, de tauler de valoració equilibrat o bé de targeta de puntuació equilibrada.<sup>27</sup>

Actualment, tenim un QCI que ha passat de ser un conjunt d'indicadors que proporcionen a l'alta direcció una idea completa sobre com s'ha gestionat l'organització, a constituir un sistema de direcció definit mitjançant relacions dinàmiques que indiquen, en qualsevol nivell, el grau d'implementació de l'estratègia en general i si necessita un replantejament. Si analitzem aquesta trajectòria del QCI com a eina inicialment de gestió i posteriorment de direcció empresarial, hi podem diferenciar quatre etapes (Massón i Truño, 2006):

A. La primera se centra exclusivament a establir diversos **indicadors** que fan possible mesurar la *performance* o efectivitat d'una organització.

En aquesta etapa, presenten el primer model de QCI, en què apareixen les quatre perspectives d'actuació que permeten als directius tenir una idea general del negoci (Kaplan i Norton, 1992):

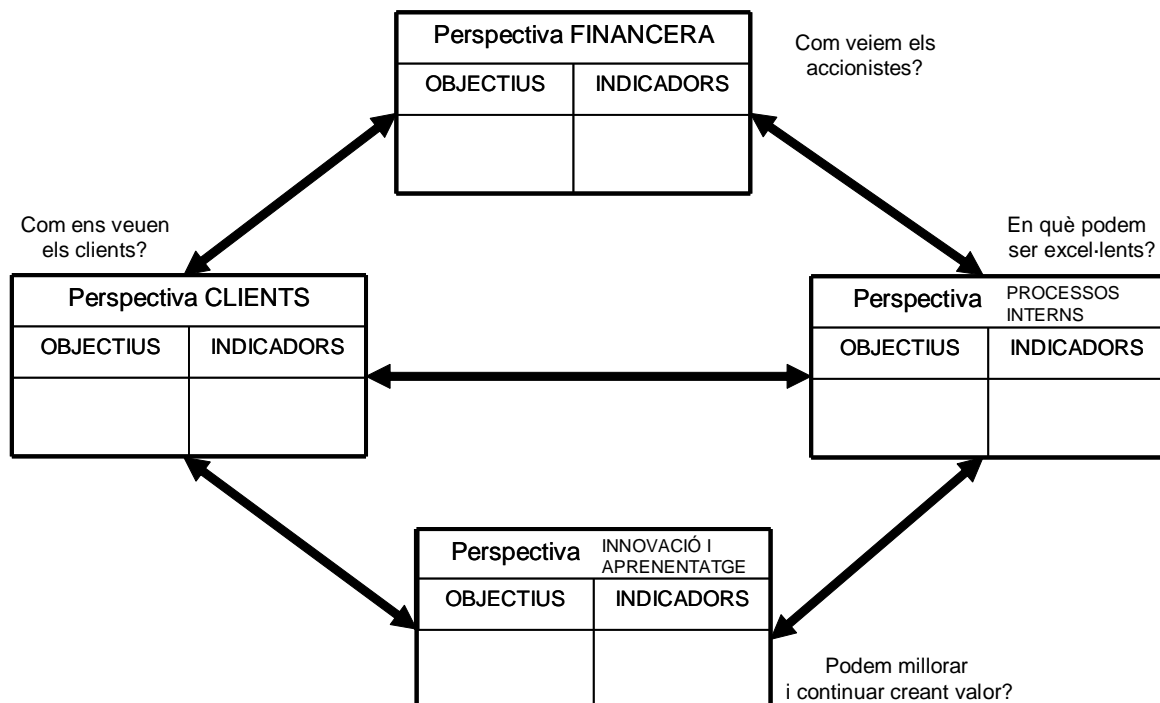
---

<sup>27</sup> Altres traduccions en català i castellà (en aquesta darrera llengua *cuadro de mando integral* és d'acceptació general) són producte de diverses combinacions entre les possibles traduccions de cada paraula que conforma el nom del model (*Balanced Scorecard*): tauler, targeta, quadre (de *CARD*); puntuació, valoració, indicador (de *SCORE*); i equilibrat, balancejat o en forma de balanç, integral/integrat (del qualificatiu *BALANCED*). Aquest últim es tradueix lliurement a França per "prospectiu".

- **Perspectiva FINANCERA**, que ofereix informació als accionistes. En la pràctica, es tracta de respondre a la pregunta: *Per maximitzar el valor als nostres accionistes, quins objectius financers cal assolir?* Aquesta perspectiva ha restat invariable.
- **Perspectiva dels CLIENTS**, que explica com veuen els clients l'organització. En la pràctica, es tracta de respondre a la pregunta: *Per assolir els nostres objectius financers, quines necessitats del client cal satisfer?* Aquesta perspectiva s'ha ampliat en incloure tota la SOCIETAT, encara que també pot aparèixer com una cinquena perspectiva referida a la responsabilitat social.
- **Perspectiva dels PROCESSOS INTERNS**, que determina les característiques clau del funcionament organitzatiu. En la pràctica, es tracta de respondre a la pregunta: *Per satisfer els nostres clients i accionistes, en quins processos interns cal ser excel·lents?* Aquesta perspectiva es pot denominar, simplement, PROCESSOS.
- **Perspectiva d'INNOVACIÓ I APRENTATGE**, que analitza àmpliament si la creació de valor és sostenible. En la pràctica, es tracta de respondre a la pregunta: *Per assolir tots els altres objectius, de quins recursos disposem (persones, tecnologia, aliances...) i com els desenvolupem per mantenir la creació de valor?* Aquesta perspectiva tan heterogènia permet ampliar el nombre de perspectives segons l'anàlisi concreta en cada tipus d'organització.

**Figura 4.2: Relació entre les mesures de performance**

Font: Kaplan i Norton 1992, p. 72



D'aquesta manera, per tal de seleccionar indicadors, s'ofereix un mètode més estructurat a partir de les perspectives i més ampli, ja que els indicadors financers de l'actuació passada es complementen amb mesures dels inductors de l'actuació futura (no

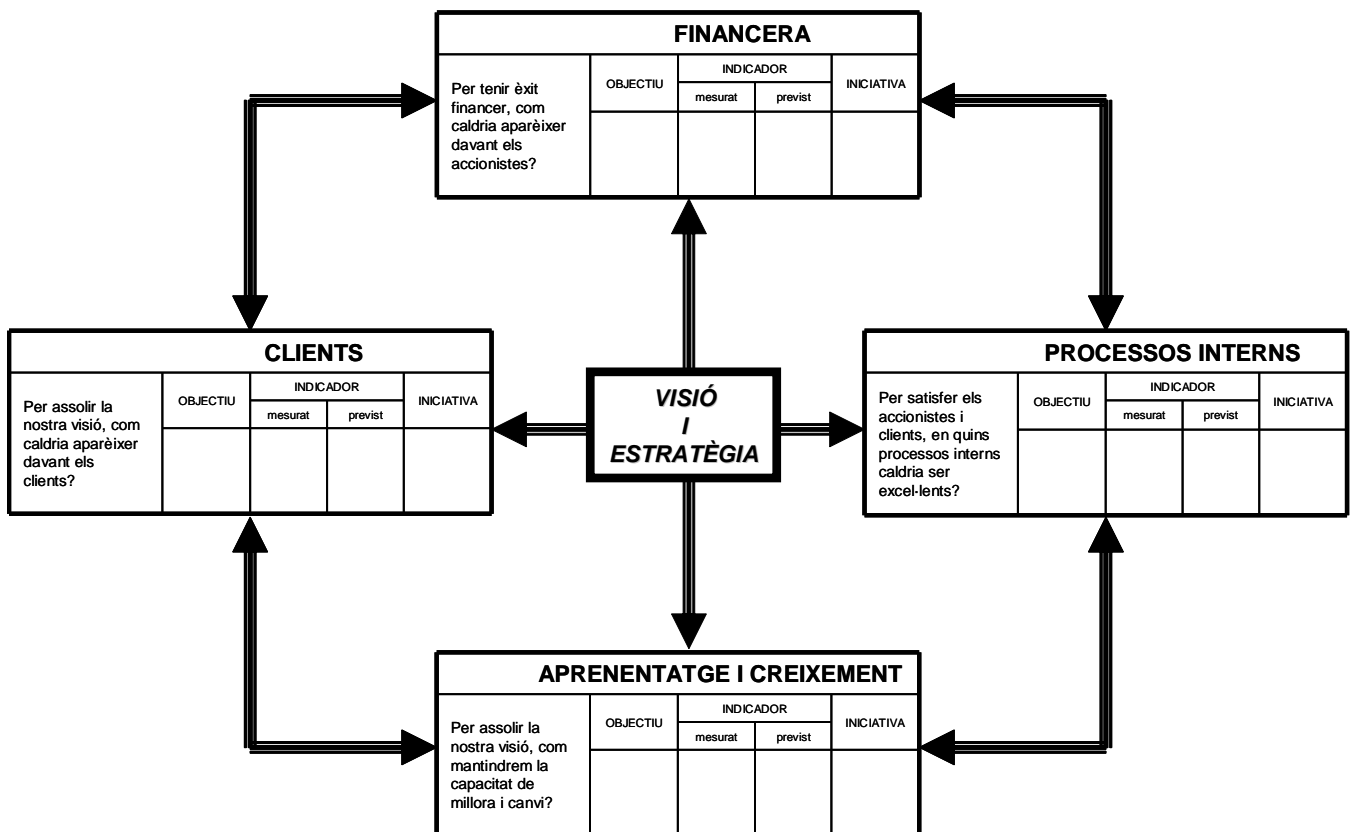
financers). És a dir, que podem distingir entre indicadors d'efecte o mesura de resultats (*outcome measures*), que mesuren el nivell de consecució d'un objectiu, i indicadors de causa o inductors de l'actuació (*performance drivers*), que mesuren l'efectivitat de les accions o les iniciatives necessàries per assolir els objectius.

Els indicadors del primer tipus (efectes) són, per exemple, la rendibilitat, la quota de mercat, la satisfacció del client i la productivitat dels treballadors; i els indicadors de segon tipus (causa) són la segmentació del mercat, els processos interns específics, els objectius de creixement, els mètodes de formació i aprenentatge, entre altres. D'altra banda, és fonamental que per cada indicador es fixen metes factibles.

B. En la segona etapa, el model tracta d'incloure la **visió estratègica** en el conjunt d'indicadors definits i agrupats segons distintes perspectives.

**Figura 4.3: Transformació de l'estratègia en objectius operatius**

Font: Kaplan i Norton 1996b, p. 76



Concretament, es proposa el model com un nou sistema de direcció estratègica en considerar els quatre processos següents (Kaplan i Norton, 1996b):

- Explicar i transformar la visió i l'estratègia: concretar l'estratègia de la unitat organitzativa en accions específiques per cadascuna de les perspectives.
- Comunicar i vincular els objectius i els indicadors estratègics: traslladar a tots els empleats els objectius crítics, i com es relacionen entre si, amb incentius perquè l'estratègia de l'empresa tinga èxit. Identificar oportunitats de millora.

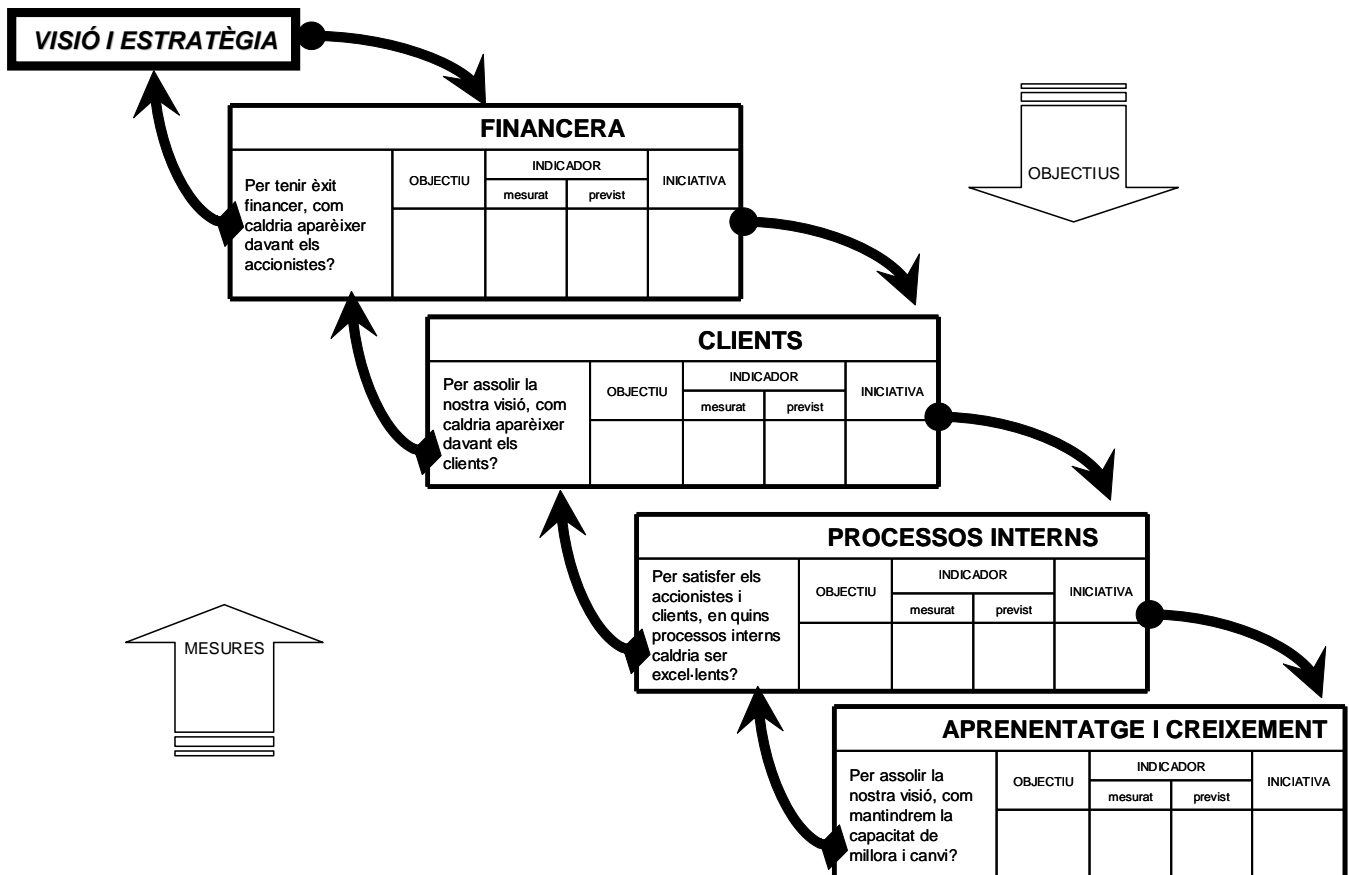
- Planificar i ajustar les iniciatives estratègiques: quantificar els resultats a llarg termini, identificar els processos i recursos necessaris, i establir objectius a curt termini per a tots els indicadors, de manera que siguin coherents els objectius organitzatius i els individuals.
- Potenciar la realimentació i contribuir a la redefinició permanent de l'estratègia desenvolupada o donar suport a la formació de noves estratègies.

A partir d'aquesta etapa, el procés de creació del QCI comença amb un estudi de l'entorn per part dels directius de l'organització amb l'objectiu de construir un model de negoci que permeta delimitar les diferents perspectives o funcions organitzatives des de les quals analitzar l'estratègia empresarial<sup>28</sup>. A continuació, s'indiquen els objectius concrets i com s'interrelacionen entre si per, finalment, seleccionar els indicadors que millor analitzen el grau d'acompliment i l'evolució dels objectius. Per això, cada indicador té una meta definida i una sèrie d'accions o iniciatives que contribueixen a assolir-la.

C. En la tercera fase, s'unifiquen els objectius de les distintes perspectives (i dels seus indicadors) a partir de definir les relacions causa-efecte, i s'estableixen els **mapes estratègics**.

**Figura 4.4: Relacions causa-efecte de l'estratègia**

Font: Basat en Kaplan i Norton 2001, p. 91



<sup>28</sup> El nombre, el tipus i la importància de les perspectives poden ser diferent de les quatre bàsiques centrades en la perspectiva financeria, d'acord amb l'estratègia d'una organització concreta, en un moment determinat.



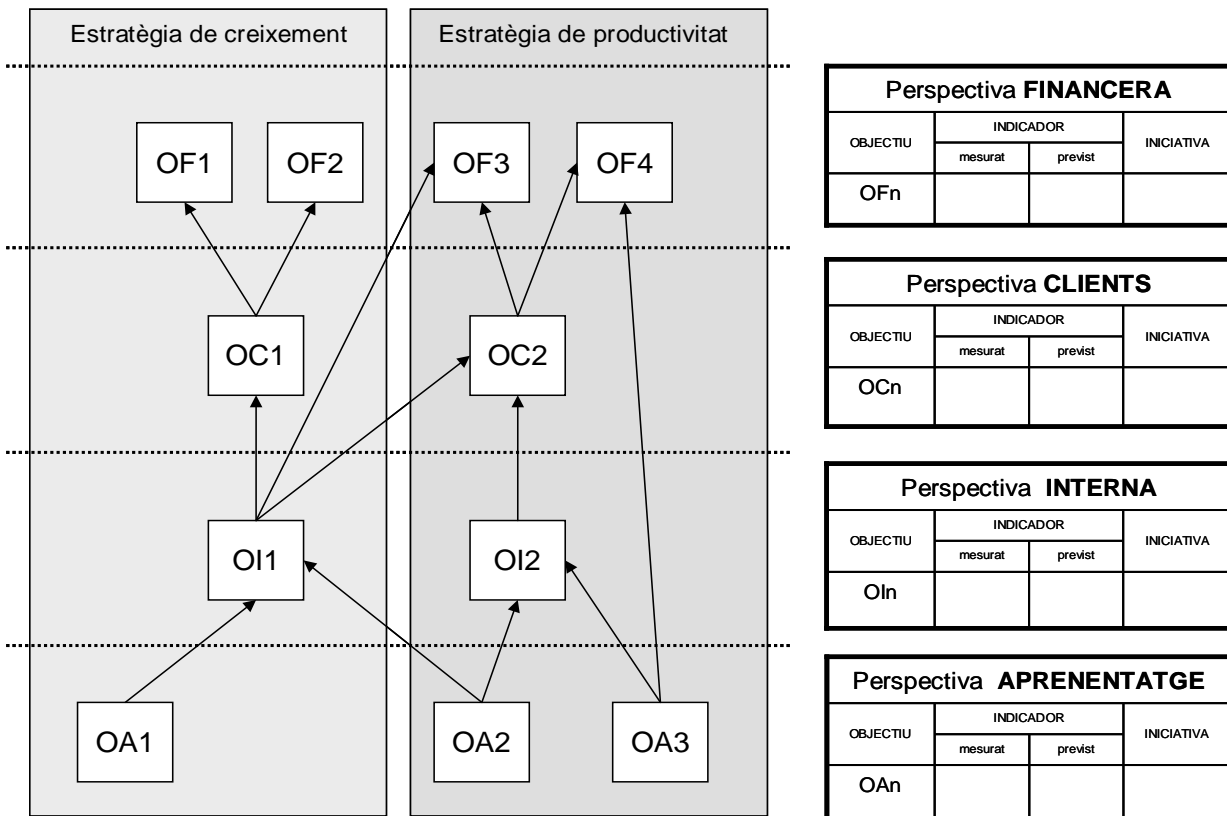
Apareixen, per tant, els tres principis que permeten als objectius del model QCI l'ajust amb l'estratègia de l'empresa. La formalització d'aquesta relació es concreta en un mapa estratègic (Kaplan i Norton, 2000 i 2004), les característiques del qual són:

- Definir l'estratègia d'una unitat organitzativa mitjançant una seqüència de relacions causa-efecte (conjunt d'hipòtesis) entre els objectius i els indicadors establerts en cada perspectiva.
- Definir els inductors d'actuació o els indicadors específics de les perspectives que sustenten els resultats financers.
- Definir els camins causals de manera que tots els indicadors estiguen vinculats amb els objectius financers.

Un mapa estratègic ajuda a valorar la importància de cada objectiu, de presentar-los agrupats en perspectives i de relacionar-los de manera coherent; a més, es poden presentar subdividits segons el tipus d'estratègia (**figura 4.5**) per visualitzar de forma sintètica, ràpida, clara i interrelacionada cada estratègia de l'organització.

**Figura 4.5: Un esquema simple de mapa estratègic**

Font: Basat en Massón i Truño, 2006, p. 16



La recerca de relacions causa-efecte entre els objectius de l'estratègia que es pretén implantar permet intercanviar opinions i arribar a consensos sobre com assolir aquests objectius. D'aquesta manera, és possible aconseguir el compromís de tota l'organització, ja que en cada nivell tots els membres participen en la presa de decisions (incorpora així, al model, elements de direcció per objectius)<sup>29</sup>.

D. La quarta etapa fa referència a l'**ajust estratègic (*strategic alignment*)**, que sembla constituir el nucli central de les darreres discussions i aportacions al model (per exemple, Morgan i Rao, 2002).

De fet, el tema medul·lar de l'últim llibre de Kaplan i Norton (2006) és el problema de l'ajust entre les diverses perspectives en cadascuna de les unitats organitzatives, i agafa com a referència l'estratègia corporativa fins a arribar a l'ajust estratègic total (*total strategic alignment*). Per tant, podem indicar que el model QCI actual no solament fa possible obtenir tota la informació significativa i útil per mesurar la *performance* organitzativa, sinó també per donar suport a la presa de decisions estratègiques, ja que pot facilitar la formulació de l'estratègia i en especial la seua implementació i control.

En tot cas, se suposa (Massón i Trunó, 2006) que *"una integració de l'estratègia de l'empresa en totes les perspectives (grups d'interès o stakeholders) amb què s'interrelaciona la companyia i amb uns indicadors concrets per avaluar els objectius, conformaran el futur d'aquesta eina gerencial"*.

Finalment, s'ha d'apuntar que la posada en pràctica d'un adequat QCI implica una equilibrada determinació dels factors clau de les diferents àrees crítiques de l'empresa (perspectives) i dels indicadors rellevants per al control i l'avaluació de cada factor, la qual cosa necessita una anàlisi simultània en tres direccions: l'empresa mateixa, el sector d'activitat i l'entorn que la condiona.

Per tot això, cal crear una Intranet (QCI hipermèdia) adaptada a les necessitats concretes de l'organització (cal que siga flexible) i que continga exclusivament la informació imprescindible de manera senzilla, resumida i relacionada (cal que siga entenedora). Així mateix, el seu disseny s'ha de configurar com una auditoria de l'organització (cal que siga potent) i que informe de l'estat, les tendències i els canvis en les variables que tenen un impacte significatiu en la competitivitat o en la dinàmica organitzativa (cal que siga estratègica).

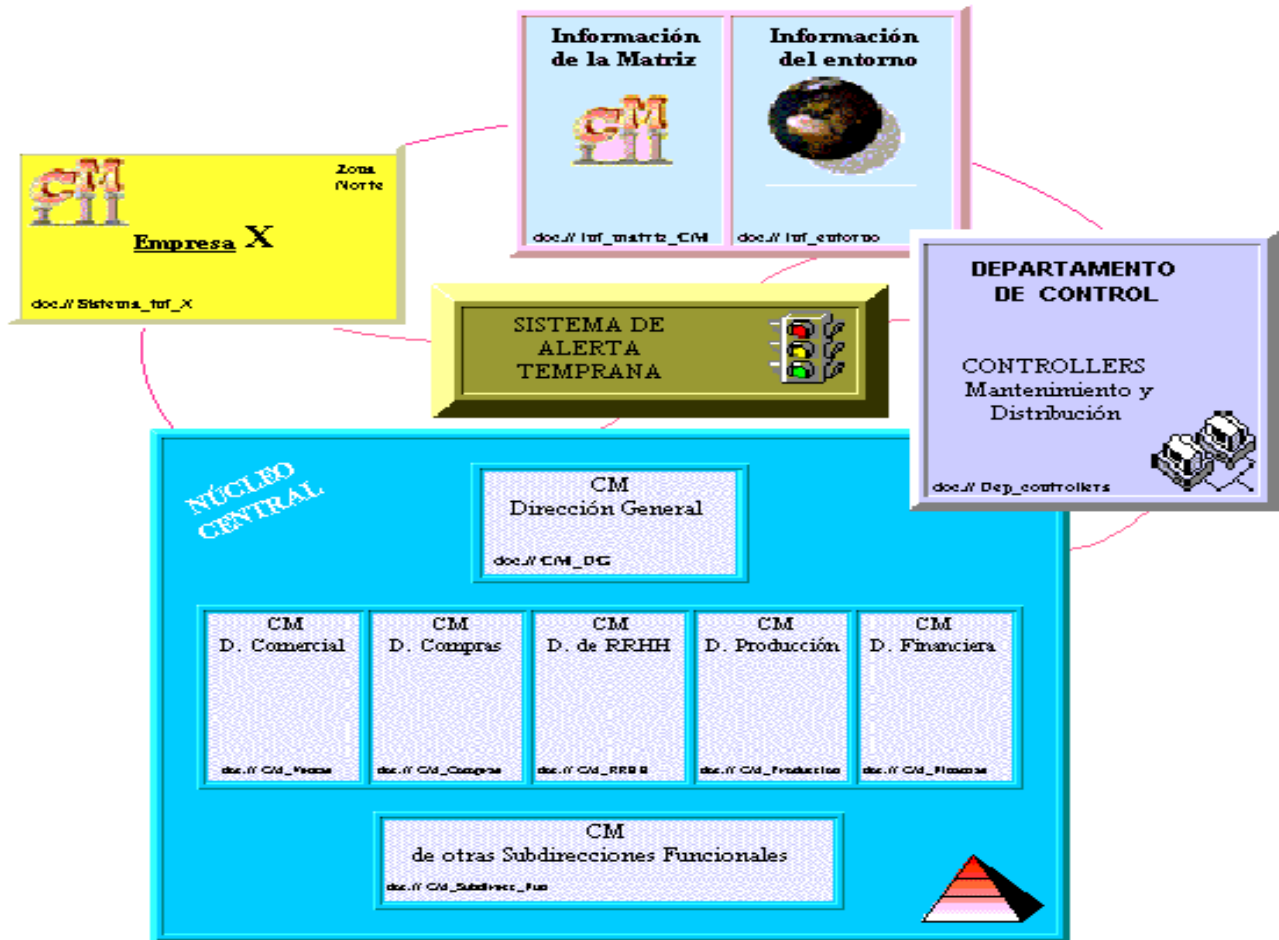
A continuació, presentem la imatge (en castellà) d'un sistema integrat de gestió de l'estratègia i els resultats o model SIGER, com a exemple d'un quadre de comandament que apareix integrat en una Intranet:

---

<sup>29</sup> La direcció per objectius (Druker, 1954) és un antecedent del model per tal com mesura el rendiment en funció del grau en què s'obtenen certs objectius, determinats de manera consensuada, tot i ser una eina centrada en la tasca individual que no té el caràcter holístic del QCI.

Figura 4.6: Quadre de comandament en una Intranet (model hipermèdia)

Font: López Viñegla, 1998, p. 137



### 4.3 RECURSOS HUMANOS I QUADRE DE COMANDAMENT

Si ens cenyim estrictament al model QCI, la referència als recursos humans apareix quan es presenta la perspectiva “innovació i aprenentatge”, la qual ens indicarà si el desenvolupament organitzatiu contribueix (quins indicadors i com actuen) a millorar el funcionament i el resultat de les altres perspectives. En aquesta perspectiva, l’element clau és la capacitat organitzativa, tant per desenvolupar els productes i els mercats, com per millorar o canviar els processos, fins i tot l’estratègia.

Gairebé tots els objectius crítics que s’estableixen en aquesta perspectiva, cadascun amb el seu grup d’indicadors, estan relacionats amb la funció de recursos humans i, generalment, es consideren bàsics per aconseguir de manera sostenible l’excel·lència. Podem destacar-ne els més importants (López Viñegla, 2007):

- Sistema d'informació-comunicació: Els recursos humans requereixen informació dels processos en què intervenen, i la requereix de manera exacta, completa, en temps real, oberta a la discussió, etc., mitjançant el suport necessari per aprofitar totes les oportunitats que ofereix un sistema tecnològic (per això, la importància de l'auditoria de la comunicació, que té un caràcter transversal).
- Clima laboral: Els recursos humans necessiten sentir-se satisfets del seu treball en l'organització per realitzar les seues funcions en el moment i en la quantitat i qualitat ajustades als objectius organitzatius, mitjançant el suport d'un gestor específic que desenvolupe totes les seues competències professionals (per això, l'estudi de l'auditoria del clima organitzatiu, que té un caràcter transversal).
- Gestió del coneixement: Els recursos humans necessiten uns coneixements i habilitats específics (saber) per assolir objectius professionals i organitzatius, i per desenvolupar totes les seues competències, ampliant el seu compromís (voler) i augmentant les seues responsabilitats (poder) per contribuir a fixar i acomplir els objectius estratègics (per això, la referència a l'auditoria de la gestió del coneixement, que té un caràcter transversal).
- Cultura organitzativa: Els recursos humans, en tots els nivells de l'organització, necessiten sentir-se part d'un projecte col·lectiu en el qual no sols estan integrats passivament sinó que participen a desenvolupar-lo, mitjançant la utilització de tota una sèrie de mecanismes i tècniques que permeten identificar, organitzar i avaluar els valors i les creences de l'equip humà que constitueix l'organització (per això, la consideració de l'auditoria de la cultura organitzativa, que té un caràcter transversal).

No cal dir que, en aquesta perspectiva d'innovació i aprenentatge, en el model BSC s'inclouen altres elements (objectius i indicadors) que no hem desenvolupat, ja que queden fora del nostre marc teòric, com tampoc no hem entrat en el detall d'altres perspectives (referides a les funcions financera, comercial i de producció).

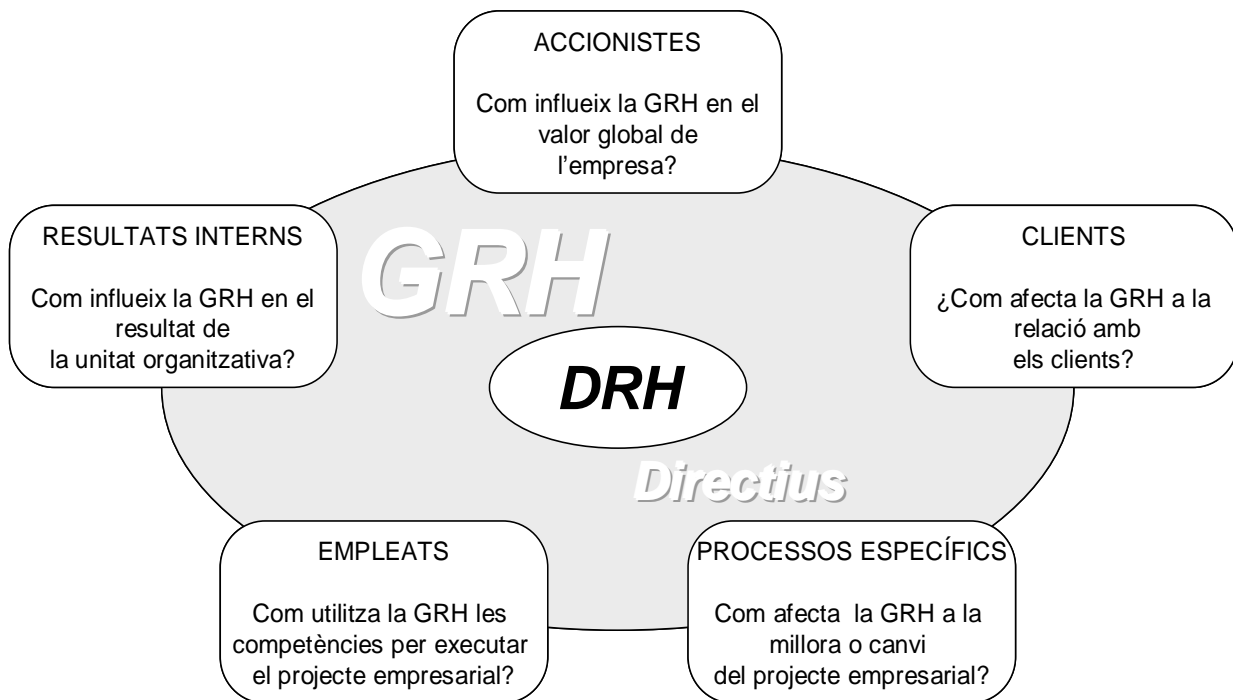
#### **4.3.1 QCI aplicat a la funció de recursos humans**

En aquest apartat es pretén que qualsevol directiu pugui avaluar la seua gestió de personal (o implementació de l'estratègia de recursos humans) i l'impacte d'aquestes polítiques concretes en els resultats de l'empresa, mitjançant l'elaboració d'un quadre de comandament integral aplicat a la gestió de recursos humans. Per fer això, utilitzarem com a referència exclusiva la publicació de la Fundació pel Desenvolupament de la Funció de

Recursos Humans (FUNDIPE, 2007), on s'ha elaborat un quadre de comandament per a la gestió de persones, que inclou un supòsit pràctic i un glossari d'indicadors.

**Figura 4.7: Quadre de comandament i funció de recursos humans**

Font: Basat en FUNDIPE, 2007, p. 12



La translació del model QCI a la funció de recursos humans suposa que cada directiu de línia haurà d'aconseguir informació sobre les qüestions clau següents:

1. Com influeix la GRH en el valor de l'empresa?
2. Com influeix la GRH en el resultat de la unitat organitzativa?
3. Com afecta la GRH en la relació amb els clients?
4. Com utilitza la GRH les competències actuals per executar l'estratègia?
5. Com avaluar la capacitat de la GRH per millorar o canviar l'estratègia?

La informació obtinguda servirà al directiu de línia per auditar (controlar i avaluar) la gestió dels recursos humans de la seua unitat organitzativa, i podrà ser integrada per la direcció estratègica dels recursos humans (DERH) amb la informació que aporten tots els responsables funcionals.

A continuació, fem algunes consideracions sobre els punts anteriors:

1. Per conèixer com pot generar valor a l'empresa la GRH, cal saber com incideixen els recursos humans en la creació de l'anomenat fons de comerç de l'empresa (diferència entre valor de mercat i valor comptable), en cas de ser empreses que cotitzen en borsa. Així, per calcular el valor global de l'empresa en el mercat (FUNDIPE, 2007: 17), podem fer servir índexs com el dividend per acció, la ràtio de política de dividend (*pay-out*) i el *price earning ratio* (PER).

En la resta dels casos (empreses no cotitzades), l'eina més utilitzada per avaluar la riquesa creada per l'activitat de l'empresa (i la seua distribució) és l'*economic value added* (EVA), entès com la diferència entre el benefici net abans d'impostos i interessos, i el cost d'oportunitat del capital propi i aliè.

2. Per mesurar la influència de la GRH en el compte de resultats, cal tenir en compte que la seua repercussió no és directa, sinó que es produeix a través de totes les altres perspectives o funcions organitzatives, ja que té caràcter transversal. Ara bé, si considerem mesures del valor afegit dels recursos humans, i de les inversions i despeses associades a la funció, podem avaluar l'impacte econòmic de l'estratègia de recursos humans escollida.

Podem fer servir indicadors per mesurar el benefici per empleat i per conèixer la distribució de la despesa de personal (FUNDIPE, 2007:23).

3. Entre totes les relacions externes (amb clients, proveïdors, competidors, institucions, etc.), la relació amb els clients és clau per avaluar l'èxit de l'empresa.

Els diversos indicadors dependran dels seus objectius de posicionament en el mercat, de la seua estratègia comercial, de marca, de producte, etc. En general, es consideren significatius els que mesuren la quota de mercat, la retenció de clients, la satisfacció del client i la rendibilitat dels clients (FUNDIPE, 2007: 26).

A continuació, ens plantegem les qüestions més específiques de la funció objecte d'estudi. En l'entorn actual, el valor diferencial dels recursos humans no rau en el fet de realitzar un treball físic, sinó en les idees que aporten per a la millora dels processos en utilitzar els seus coneixements i habilitats, en el compromís amb els objectius individuals i col·lectius que es manifesta en els seus valors i el seu comportament, i en la capacitat per prendre decisions en el nivell que corresponga segons la responsabilitat i l'autoritat de cadascú. En definitiva, depèn de les competències professionals dels membres de l'organització, i de les estratègies per aconseguir-les, mantenir-les i desenvolupar-les.

4. En un moment determinat, per concretar un projecte empresarial en accions concretes i assolir objectius definits a curt termini, és necessari tenir uns recursos humans amb un nivell de competències ajustat a l'estratègia empresarial que es pretén engegar. Els sistemes d'avaluació de competències fan servir criteris d'agrupació i ordenació diversos, segons que siguen els objectius que es pretenen assolir amb aquestes competències.

A partir d'ací, podem considerar uns altres elements significatius a l'hora d'analitzar les aportacions dels recursos humans i la implementació d'estratègies de manera més específica. Es tracta d'indicadors sobre la flexibilitat, la fidelització i la satisfacció dels empleats, sobre l'excel·lència en la realització de la seua tasca i sobre la productivitat (FUNDIPE, 2007: 27-35).

5. Si pretenem, a més, conèixer la incidència de la direcció de recursos humans sobre el desenvolupament futur del projecte empresarial, o estratègia general, cal analitzar quins són els processos que afecten les competències potencials dels membres de l'empresa i quin serà l'impacte de les decisions i de les actuacions que es prenguen en relació amb la funció de recursos humans.

Ens referim, d'una banda, als processos i les pràctiques de gestió de recursos humans que afecten més directament el seu desenvolupament futur, com ara les polítiques bàsiques de captació, motivació i capacitació. No hem d'oblidar, però, d'altra banda, les polítiques instrumentals que hi serviran de suport, entre les qual s'inclou el disseny de llocs de treball, l'avaluació del treball, la valoració de llocs, el sistema d'informació-comunicació, etc. En aquest sentit, podem dir que la millora de les competències futures és el resultat de l'adequada gestió dels processos específics sobre els recursos humans que hi ha a cada unitat organitzativa.

Tanmateix, convé recordar que (tal com hem explicat en el tema 3), per completar-ne l'anàlisi, no solament cal controlar i avaluar l'estratègia planificada a fi plantejar possibilitats de millora en la formulació (decisiones) i la implementació (accions), sinó que també cal estudiar la conveniència de canviar estratègies específiques (funcionals) o l'estratègia general quan no s'ajusta a les condicions externes o internes. Això implica, per exemple, avaluar altres elements, com els que constitueixen la "infraestructura" del quadre de comandament, ja que seran els elements realment inductors o impulsors del canvi estratègic: l'estructura organitzativa (configuració), els estils de direcció (lideratge), la cultura organitzativa (missió), les estratègies funcionals i l'estratègia pròpia de recursos humans.

#### 4.3.2 La funció de recursos humans en altres models

El quadre de comandament integral (*Balanced Scorecard*) és el model utilitzat com a referència en aquest tema per una qüestió pràctica, ja que és el model més divulgat i usat a l'hora de mesurar l'activitat empresarial, i per una raó teòrica, ja que acceptem la idea que l'excel·lència empresarial (l'èxit, l'efectivitat, els bons resultats, etc.) depèn d'una xarxa d'elements i processos de diversa naturalesa que cal integrar de manera equilibrada i coherent des de perspectives diverses.

Ara bé, malgrat el seu continu desenvolupament, la validesa del model encara és discutible i criticable des de diferents punts de vista<sup>30</sup>. I, de fet, no és el primer model de quadre de comandament, ni l'únic. A continuació, comentarem alguns d'aquests models (López

---

<sup>30</sup> L'anàlisi crítica del QCI té dues cares: una posa en qüestió els seus supòsits bàsics (Norreklit 2000 i 2003), i l'altra defensa el *tableau de bord* com a model europeu enfront del nord-americà representat pel BSC (Bourguignon et al., 2004).

Viñegla, 1998), tot destacant-ne les característiques essencials i, sobretot, les variacions pel que fa al paper dels recursos humans en la consecució dels objectius empresarials:

1. El model IAM (*Intangible Assets Monitor*) de Sveiby (1989).

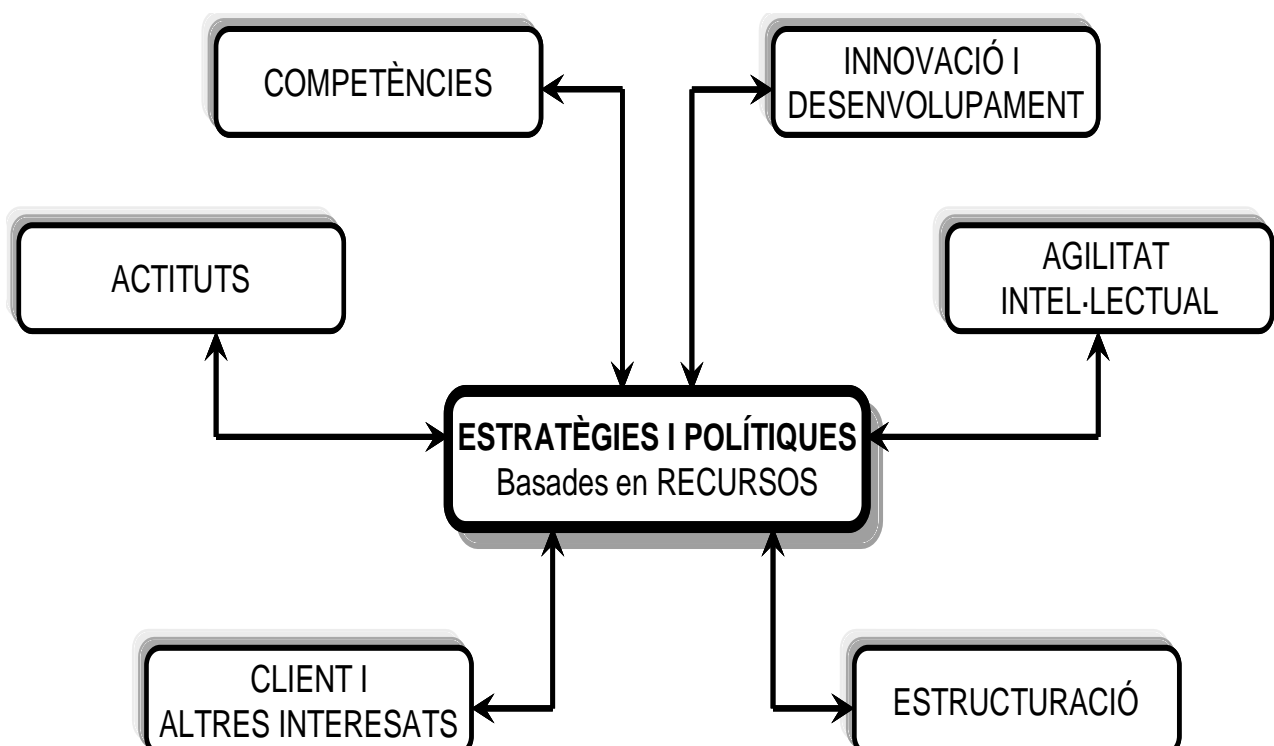
Proposa una teoria basada en el coneixement, per mesurar els actius intangibles (posteriorment capital intel·lectual), i ofereix un esquema senzill per visualitzar els indicadors més rellevants, d'acord amb l'estratègia de l'empresa.

En la configuració del model, hi intervenen tres elements clau: l'estructura externa (el BSC l'anomenarà perspectiva client), l'estructura interna (en BSC, perspectiva de processos interns) i l'estructura de competències (en BSC, perspectiva d'innovació i aprenentatge). En aquesta última es planteja la importància dels recursos humans (que el model denomina *capital humà*) per a l'obtenció dels resultats financers, al mateix nivell que els altres elements. La qüestió financera no apareix com a categoria d'element independent del model, sinó que en cada una de les parts apareix un "apartat" financer específic.

Una de les primeres organitzacions a utilitzar aquest model va ser la companyia sueca d'assegurances Skandia (**figura 4.8**), que en va desenvolupar una versió més coneguda com a "Navigator", la qual té en compte sobretot les dimensions internes, com els recursos humans, i les estratègies basades en les competències clau (Hamel i Prahalad, 1990). En aquest model es combinen la mesura de la *performance* no financera del BSC amb la definició i la mesura dels actius intangibles de l'IAM (Edvinsson, 1993; Edvinsson i Malone, 1997), i usa per primera vegada el concepte de capital intel·lectual.

**Figura 4.8: Tableau de bord stratégique (model genèric)**

Font: Wegman, 2001, p. 5





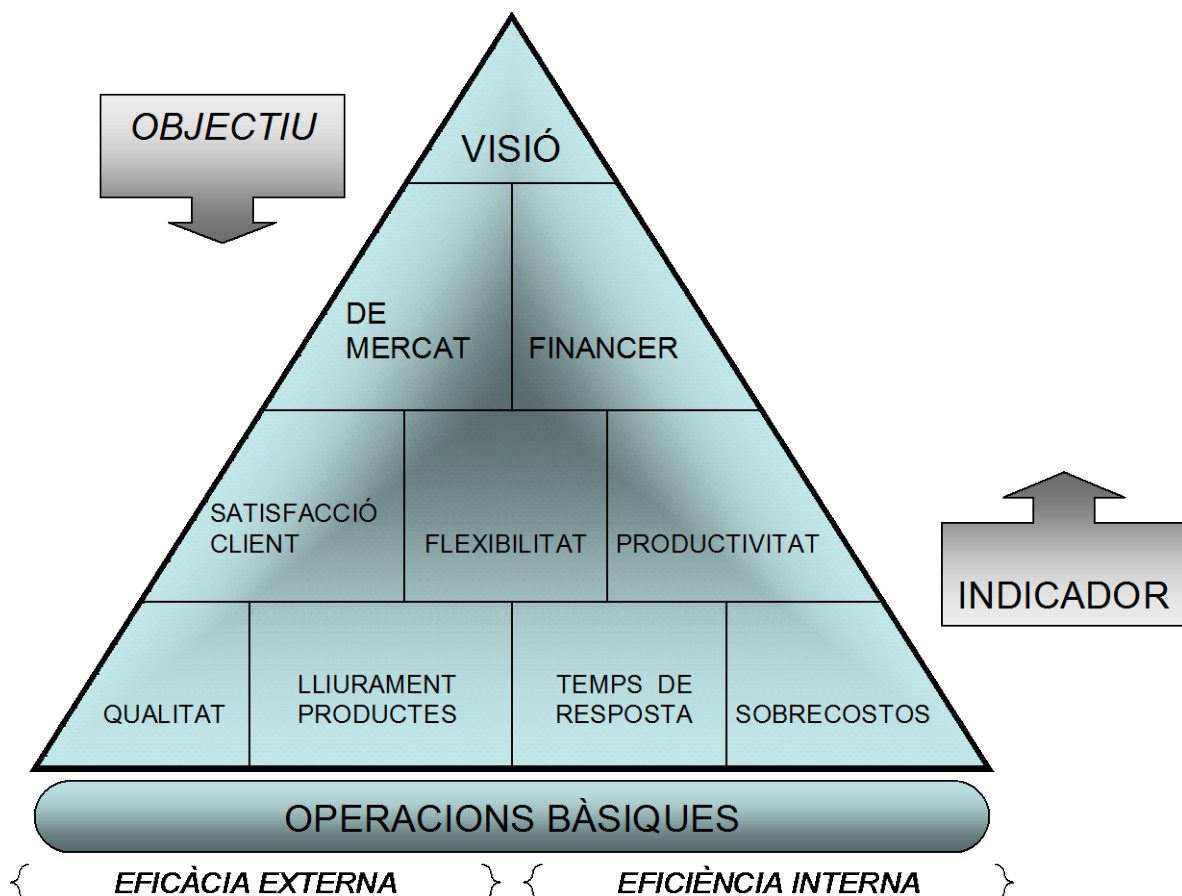
2. El model *Performance Pyramid* de McNair et al. (1990).

Distingeix tres nivells (les unitats de negoci, els sistemes operatius i els departaments/centres d'activitat), que són necessaris per fer efectiva en l'organització la visió estratègica basada en la qualitat total. Els indicadors són de tipus intern i extern, inclouen els no financers, estan ajustats a l'estratègia i s'utilitzen per a la millora de processos. Aquest model tindrà un procés evolutiu propi i relativament independent de la resta de models. Anteriorment n'hem citat dos exemples: el model TQM de Sinclair i Zairi (1995a, 1995b i 1995c) i el model EFQM (1999). En tots dos casos, les qüestions relatives als recursos humans són factors determinants en les diverses parts que el constitueixen.

Els centres d'activitat/departaments formen la base del model i el nucli de la gestió dels recursos humans, on els conceptes qualitat i efectivitat centren les mesures de rendiment extern, i els conceptes temps del cicle i sobrecost són els aspectes bàsics per mesurar-ne l'eficiència interna. En aquest nivell s'obté informació de suport a la millora contínua. En el segon nivell (sistemes operatius) es defineixen objectius concrets segons criteris de satisfacció del client, flexibilitat i productivitat, que depenen del nivell inferior i serveixen d'inductors del resultat previst en el nivell superior. L'últim nivell és el de les unitats de negoci, on els objectius deriven directament de la visió corporativa atesos un mercat específic i unes metes financeres coherents amb l'estratègia empresarial.

**Figura 4.9: El modelo *Performance Pyramid***

Font: McNair, Lynch i Cross 1990, p. 30

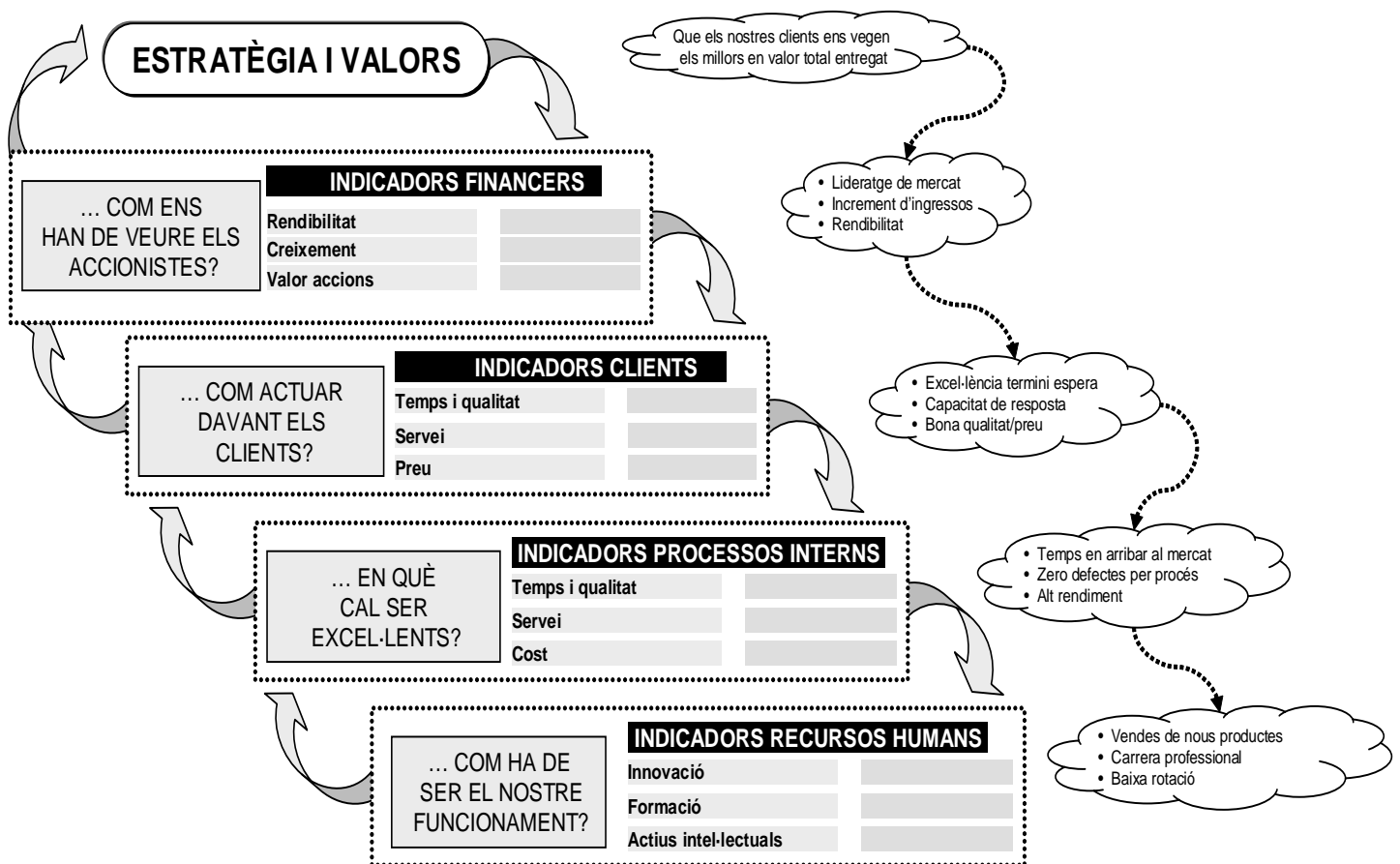


### 3. El model de Maisel (1992).

Introdueix també les quatre perspectives (accionistes, clients, processos interns i recursos humans), però, com podem observar, considera explícitament els recursos humans en una d'aquestes perspectives per resoldre qüestions sobre el funcionament de l'empresa.

Les altres diferències són gairebé inapreciables, fins i tot la referència a l'estratègia i als valors de l'organització. A més, el desenvolupament posterior del BSC ha integrat aquest i altres models en anar incorporant molts dels seus conceptes i relacions.

**Figura 4.10: El model de Maisel**  
Font: <http://cuadrodemando.unizar.es>



### 4. El model EP2M (*Effective Progress and Performance Measurement*) d'Adams i Roberts (1993).

Es tracta d'una síntesi dels anteriors, però es perd tota referència directa als recursos humans. La seua aportació fonamental és l'anàlisi de l'evolució dels indicadors mitjançant la realimentació de la informació corresponent en tots els nivells de responsabilitat. Això esdevindrà posteriorment els mapes estratègics del BSC.

5. El model SIGER (*sistema integrat de gestió d'estratègia i dels resultats*) d'Hernández i López (1999).

D'aquest últim model, citem textualment un passatge de López i Hernández (2002: 268), en què es fan algunes consideracions sobre el paper actual dels recursos humans en el quadre de comandament:

*“Es necesario tener muy presente que el factor humano es la clave del éxito empresarial. Disponer del mejor equipo de profesionales, de un clima laboral que potencie la innovación y la creatividad, de una cultura asumida y valorada por todos, resulta esencial. Pero es todavía más importante saber gestionarlo. Por tanto, desde el principio, y durante cada una de las fases del proceso, se hace necesario desarrollar un proceso de involucración de los empleados, mediante las políticas de recursos humanos más adecuadas con el fin de facilitar la interconexión de las actuaciones diarias de los mismos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos recogidos por el Cuadro de Mando de la empresa. Es muy importante dotar al departamento de Recursos Humanos de los medios y herramientas necesarios para que faciliten dicho proceso de implantación. Una de las claves está en el proceso de comunicación de la misión y de la estrategia a todos los niveles de la organización. Es clave que cada empleado, tal como se mencionaba previamente, sea capaz de comprender el porqué de la existencia del rol o puesto que ocupa y su aportación a los resultados de la empresa. Es clave que el desarrollo de los objetivos que se marquen, a nivel estratégico, se desglosen en cascada a todos los niveles organizativos en función de la mayor o menor incidencia que sobre ellos tengan los distintos departamentos. Para lograr esto, es fundamental que los directivos y mandos intermedios sean plenamente conscientes de su función, y cuenten con la formación adecuada. Aspectos tan significativos como la cultura organizativa o el clima laboral, van a depender directamente de cómo gestionen a las personas que dependan directamente de ellos. La medición de estas variables, desde nuestro punto de vista estratégicas en cualquier empresa, se pueden llevar a cabo mediante diversas técnicas que deberían quedar incluidas en el Cuadro de Mando propuesto, suministrando información sobre uno de los aspectos clave de la gestión: La involucración de los empleados y su percepción sobre la realidad de la empresa”.*

D'altra banda, aquest model està íntimament relacionat amb el concepte d'Intranet corporativa com a sistema d'informació empresarial més idoni per implantar i desenvolupar un quadre de comandament hipermèdia (López, 1998: 137). En la **figura 4.6** es presenta la proposta concreta sobre la qual es fonamenta el model SIGER, amb la idea de construir un sistema d'informació senzill i adaptat a les necessitats de cada empresa, capaç de generar i difondre (comunicar) informació interna i del seu entorn, en els diferents nivells de responsabilitat de l'organització.



# MATERIAL DOCENT

sobre

## **L'AUDITORIA DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS**

*per al mòdul*

### ***Auditoria de l'organització i de la direcció de recursos humans***

**F.J. TARAZONA i LLÀCER**  
Professor titular d'universitat

FACULTAT D'ECONOMIA  
Departament de Direcció d'Empreses

[ftarazon@uv.es](mailto:ftarazon@uv.es) (ext. 28314)

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- Adams C. i P. Robert** (1993): «You are what you measure», *Manufacture Europe*, 504-517.
- AECA** (1994): *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión. Implantación en la empresa española*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Ansoff, H.I. i P.A. Sullivan** (1993): «Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A formula for Strategic Success», *Long Range Planning*, vol 26, octubre, p. 11-22.
- Ansoff, H.I.** (1965): *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- Ansoff, H.I.** (1968): «Toward a Strategic Theory of the Firm», *Economies et Sociétés*, vol. 2, núm. 3, p. 11-39.
- Ansoff, H.I.** (1987): «The Emerging Paradigm of Strategic Behavior», *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 501-515.
- Ansoff, H.I.** (1991a): «Strategic Management in a Historical Perspective», *International Review of Strategic Management*, vol. 2, núm. 1, p. 3-69.
- Ansoff, H.I.** (1991b): «Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'», *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 449-461.
- Ansoff, H.I. i E. McDonell** (1990): *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall Int., 2a edició, Englewood Cliffs, New York.
- Ansoff, H.I., R.P. Declerck i R.L. Hayes** (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley & Sons, New York.
- Anthony, R.N.** (1965): *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.
- Aparisi, J.A. i V.M. Ripoll** (2000): «Relevancia de la Tecnología de la información y de los Sistemas de Información Estratégica para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral». *I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*, València.
- Beinhocker, E.D.** (1999): «Robust Adaptive Strategies», *Sloan Management Review*, Primavera, p. 95-106.
- Besseyre, Ch.H.** (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Aedipe/Deusto, Bilbao.
- Blanco, F.** (1971): *El Control Integrado de Gestión*, APD, Madrid.
- Boisot, M. i Child, J.** (1999): «Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China», *Organization Science*, vol. 10, núm. 3, p. 237-252.
- Bourguignon, A., V. Malleret i H. Norreklit.** (2004.): «The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension». *Management Accounting Research* (juny), p. 107-134.

- Brews, P. i M. Hunt** (1999): «Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate». *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 889-913.
- Brown, S.L. i K.M. Eisenhardt** (1997): «The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations», *Administrative Science Quarterly*, núm. 42, p. 1-34.
- Bueno, E.** (1995): «La Estrategia de la Empresa: Treinta Años de Evolución Teórica», en Cuervo García (dir.) *Dirección de Empresas de los Noventa*, cap. 1, p. 29-49, Civitas, Madrid.
- Bueno, E. i M.P. Salmador** (2003): «La Dirección del Conocimiento en el Proceso Estratégico Emergente de la Empresa: Información, Complejidad e Imaginación en la Espiral del Conocimiento». *Revista de Economía y Empresa*, vol. 19, núm. 48, p. 17-32.
- Camaleño, M.C** (2000): «Crisis de los Sistemas de Información. Readaptación a las Necesidades de la Alta Dirección», *Alta Dirección*, núm. 211, p. 149-162.
- Camillus, J.C.** (1982): «Reconciling Logical Incrementalism and Synoptic Formalism: An Integrated Approach to Designing Strategic Planning Processes», *Strategic Management Journal*, vol. 3, p. 277-283.
- Candau, P.** (1986): *Audit Social*. Vuibert, Paris.
- Cantera, F.J.** (1995): «Del control externo a la Auditoría de Recursos Humanos», en Ordoñez, M.: *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Aedipe/Gestión 2000, Barcelona.
- Chandler, A.D.** (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chiavenato, I.** (2000): *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, México.
- Comissió Europea** (2004): «IST Research Building European Leadership for the Knowledge Economy November 2004». En <http://europa.eu.int/information-society-es.htm>
- Cyert, R.M. i March, J.G.** (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall Int., Englewood Cliffs, New York.
- David, F.R.** (1995): *Concepts of Strategic Management*. Prentice Hall Int., 5a edició, Englewood Cliffs, New York.
- Dearden, J.** (1969): «The case against ROI control». *Harvard Business Review*, 47 (3), p. 124-135.
- Dolan, S., R.S. Schuler i R. Valle** (1999): *Gestión de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Drucker, P.** (1954): *The Principles of Management*. Harper Collins Publisher, New York.
- Edvinsson, L.** (1993): «Intellectual Capital shapes the Future Enterprise», *Scandinavian Insurance Quarterly*, 1.
- Edvinsson, L. i M.S. Malone** (1997): *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its Hidden Brainpower*. Harper Business, New York.
- EFQM-European Foundation for Quality Management** (1999): *Modelo EFQM de excelencia*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Eisenhardt, K.M.** (1999): «Strategy as Strategic Decision Making». *Sloan Management Review*, primavera, p. 65-72.



- Erez, M. i F. Kanfer** (1983): «The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance», *Academy of Management Review*, vol. 8, núm. 3, julio, p. 457.
- Fayol, H. (1916)**: *Administration Industrielle et Générale. Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle*. Dunod Editeur, Paris.
- Fitz-enz, J.** (1999a): *Cómo medir la Gestión de Recursos Humanos*. Deusto, Bilbao
- Fitz-enz, J.** (1999b): «Cómo medir la Gestión de Recursos Humanos», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 90, p. 90-95.
- Fitz-enz, J. i B. Davison** (2002): *How to Measure Human Resource Management*. Mc Graw-Hill, San Francisco.
- Fossas, M. i M.A. Sastre** (2002): «Human Resources Audit». *International Advances in Economic Research*, vol. 8, núm. 1, p. 58-64.
- FUNDIPE** (2007): *El Cuadro de Mando e indicadores para la gestión de personas*. Edita Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos-FUNDIPE, Madrid.
- García, J.M. i F.R. Álamo** (1993): «La Importancia de los Sistemas de Control Estratégico para la Alta Dirección de la Empresa», *Alta Dirección*, núm. 171, p. 9-14.
- García, P.** (1991): «La auditoría operativa», *Partida Doble*, núm. 12, maig, p. 8-13.
- García, S.** (1994): «El Controlling Moderno: Base del Management», *Alta Dirección*, núm. 176, p. 77-98.
- Genís, R.** (1990): «La auditoría interna en la empresa», *Técnica Contable*, núm. 503, noviembre, p. 495-498 i 524.
- Gómez-Mejía, L.R., D.B. Balkin i R.L. Cardy** (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- González, R.** (1989): «La evolución del papel de la auditoría interna en la empresa», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, núm. 60, p. 803-823.
- Goold, M.** (1991): «Strategic Control in the Decentralized Firm», *Sloan Management Review*, vol. 32, núm. 2, p. 69-89.
- Goold, M.** (1992): «Research, Notes and Communications: Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate», *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 169-170.
- Goold, M. i J.J. Quinn** (1990): «The Paradox of Strategic Controls», *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 43-57.
- Grant, R.M.** (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- Greer, Ch. R.** (1995): *Strategy and Human Resources. A General Managerial Perspective*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Grossman, R.J.** (2000): «Measuring Up», *HRMagazine*, vol. 45, núm. 1, p. 28-35.
- Grupo Harper & Linch España** (1992): *Informatización y Auditoría de Recursos Humanos*. Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones, Madrid.
- Hamel, G.** (1996): «Strategy as Revolution», *Harvard Business Review*, vol.74, núm.4 p. 69-82.

- Hax, A.C. i N.S. Majluf** (1996): *The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach*, 2a edició, Prentice Hall Int., Upper Saddle River.
- Hevia, E.** (1989): *Manual de Auditoría Interna. Enfoque Operativo y de Gestión*. Centrum Técnicas y Científicas, Barcelona.
- Higgins, H.N.** (1997): «Personnel Audit», *National Public Accountant*, vol. 42, núm. 5.
- Horovitz, J.** (1979): «Strategic Control: A New Task for Top Management», *Long Range Planning*, vol. 12.
- Innes, J.** (1988): «La auditoría externa de gestión», *Revista de Auditoría Interna*, núm. 15, p. 3-7.
- Ittner, C.D. i D.F. Larcker** (1998): «Innovations in performance measurement: Trends and research implications». *Journal of Management Accounting Research*, (10), p. 205-238.
- Kaplan, R. i D. Norton** (1992): «The balanced scorecard: measures that drive performance», *Harvard Business Review*, 70 (1), p. 71-79.
- Kaplan, R. i D. Norton** (1996a): *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. i D. Norton** (1996b): «Using the balanced scorecard as a strategic management system». *Harvard Business Review*, 74 (1), p. 75-85.
- Kaplan, R. i D. Norton** (2000): «Having trouble with your strategy? Then map it». *Harvard Business Review*, 78 (5), p. 167-176.
- Kaplan, R. i D. Norton** (2001): *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. i D. Norton** (2004): «The strategy map: Guide to aligning intangible assets». *Strategy and Leadership*, 32 (5): 10-17.
- Kaplan, R. i D. Norton** (2006): *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston.
- Langfield-Smith, K.** (1997): «Management Control Systems and Strategy: A critical Review», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, núm. 2, p. 207-232.
- Lauzel, P. i A. Cibert** (1968): *De los Ratios al Cuadro de Mando*. Francisco Casanovas Editor, Barcelona.
- López, A.** (1998): *El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia*. Monografías AECA, Madrid.
- López, A.** (2007): *Balanced Scorecard*. En <http://www.ciberconta.unizar.es>, Universidad de Zaragoza.
- López, A. i M. Hernández** (1999): «Un sistema integrado no es suficiente: SIGER». *Revista AECA*, 50, p. 2-7.
- López, A. i M. Hernández** (2002): «Un sistema integrado de gestión de la estrategia y los resultados (SIGER)», *Alta Dirección*, 224, p. 265-271.
- López, A. i F.J. Martínez** (1992): «Auditoría de gestión: Aspectos metodológicos», *Revista Técnica. Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España*, núm. 24, p. 4-15.

- Maisel, L.S.** (1992): «Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach». *Cost Management*, 6 (2).
- Martín, L.** (1991): «Auditoría interna vs. auditoría externa», *Partida Doble*, núm. 12, maig, p. 14-17.
- Mas, J. i C. Ramió** (1997): *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa*. Marcombo, Barcelona.
- Massón, J.L. i J. Truñó** (2006): «La cuarta generación *Balanced Scorecard*: Revisión crítica de la literatura conceptual y empírica». *Papers Universitat*, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Matías, G. i M. Arias** (2003): «Dirección estratégica de redes organizacionales», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 46, p. 127-142.
- McNair, C.J., R.L. Lynch i K.F. Cross** (1990): «Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?», *Management Accounting*, 72 (5), p. 28-36.
- Menguzzato, M. i J.J. Renau** (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Ariel, Barcelona.
- Meyer, J.** (1971): *Le Contrôle*. PUF, Paris.
- Mintzberg, H.** (1984): *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H.** (1990): «The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 171-195.
- Mintzberg, H.** (1991): «Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff», *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 463-466.
- Mintzberg, H.** (1994): «The Fall and Rise of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, January-February, p. 107-114.
- Mintzberg, H. i A. McHugh** (1985): «Strategy Formation in an Adhocracy», *Administrative Science Quarterly*, núm. 30, p. 160-197.
- Mintzberg, H. i J.A. Waters** (1985): «Of Strategies deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 257-272.
- Morgan, I. i J. Rao** (2002): «Aligning service strategy through Super-Measure management». *Academy of Management Executive*, 16 (4), p. 121-131.
- Morin, E.** (1981): «La ecología de la civilización técnica. De la noción de medio técnico al ecosistema social». *Cuadernos Teorema*, València.
- Naranjo, R., M.A. Mesa, A. Perez i M. Ares** (2007): «El control estratégico como fase integradora de la dirección estratégica. Caso Universidad de Ciego de Ávila», *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, núm. 73.
- Navas, J.E. i L.A. Guerras** (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- Nevado, D.** (1998): «La auditoría de los recursos humanos: Características y desarrollos», *Técnica Contable*, núm. 589, p. 45-58.
- Norreklit, H.** (2000): «The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions». *Management Accounting Research* (març), p. 65-88.

- Norreklit, H.** (2003): «The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard». *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), p. 591-619.
- OCDE** (2003): «Science, Technology and Industry: Scoreboard 2003.Towards a knowledge-based economy». En <http://www.oecd.org/publications>.
- Olve, N., J. Roy i M. Wetter** (2000): *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000, Barcelona.
- Poza, J.M. de la** (1993): *Principios de Auditoría Sociolaboral*. Ed. Deusto, Bilbao.
- Prado, J.M. i M.I. González** (1993): «Hacia una formulación de la auditoría no financiera: la Auditoría de Gestión», *Revista Técnica. Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España*, núm. 2, p. 12-24.
- Rao, T.V.** (1999): *HRD Audit. Response Book*, Sage, New Delhi.
- Ravalec, J.P.** (1986): *L'Audit Social et Juridique*. Ed. Montchrestien, Paris.
- Renau, J.J.** (1995): «La Dirección Estratégica: Su Evolución y Estado Actual», en Cuervo (dir.), *Dirección de Empresas de los Noventa*, cap. 4, p. 89-109. Civitas, Madrid.
- Saitua, A. i I. Vázquez** (2001): «La auditoría estratégica de la función de recursos humanos», en Albizu, E. i J. Landeta (coord.): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Sánchez, J.** (1991): «La auditoría laboral», *Capital Humano*, núm. 37, agost, p. 28-32.
- Schendel, D.E. i C.W. Hofer** (1979): *Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning*. Little Brown & Cia, Boston.
- Simon, H.A.** (1947): *Administrative Behavior*. McMillan, New York.
- Simon, H.A.** (1960): *The New Science of Management Decision*. Harper and Row, New York.
- Sinclair, D. i M. Zairi** (1995a): «Effective Process Management through Performance Measurement. Part I». *Business Process Re-Engineering & Management Journal*, 1 (1).
- Sinclair, D. i M. Zairi** (1995b): «Effective Process Management through Performance Measurement. Part II». *Business Process Re-Engineering & Management Journal*, 1 (2).
- Sinclair, D. i M. Zairi** (1995c): «Effective Process Management through Performance Measurement. Part III». *Business Process Re-Engineering & Management Journal*, 1 (3).
- Soldevila, P. i O. Amat** (2000): «Optimización del Control de Gestión en las Universidades». *Jornades de Gerència d'Universitats*. Universitat de Lleida.
- Stephens, L.G.** (1970): «Personnel audit recommended», *The Personnel Administrator*, núm. 6, novembre-deseembre, p. 9-14.
- Strategor** (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*. Biblio empresa, Masson, Barcelona.
- Sveiby, K.E.** (1989): *Den osynliga balansräkningen*. Affärsvärlden/Ledarskap, Stockholm. Traducció a l'anglès (1990): *The invisible balance sheet*. En <http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/DenOsynliga.pdf>
- Taplin, A.** (1986): «La emisión de un informe de auditoría», *Revista de Auditoría Interna*, núm. 7, p. 19-23.

- Tarazona, F.J** (2008): *Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Administración Local española: Propuesta y contraste de un modelo integrado*". Tesi doctoral. Universitat de València.
- Tarazona, F.J.** i **R. Fernández, R.** (2002): «Una propuesta de modelo integrado de control en el proceso de dirección estratégica», XII Congreso ACEDE. Palma de Mallorca.
- Thierauf, R.J** (1984): *Auditoría Administrativa*. Ed. Limusa, México.
- Urías, J.** (1989): «Propuesta de una división de la auditoría», *Técnica Contable*, núm. 492, desembre, p. 505-510 i 538.
- Vatier, R.** (1980): «L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations», *Enseignement et Gestion*, núm. 16, hivern, p. 25-31.