

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**“TABLERO DE COMANDO COMO UNA HERRAMIENTA PARA
LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

BRENDA BAÑOS MOLINA

ASESOR:

MPNL. HORACIO MENDOZA MENDOZA

MORELIA, MICHOACÁN, DICIEMBRE DEL 2018

Dedicatoria

Para obtener grandes cosas debe de haber antes un sacrificio. Esta etapa ha culminado, la etapa más importante de todas, pues concluye todo un proceso de vida académica que ha dejado en mí una gran satisfacción, o tal vez, podría decir que es el inicio de otra nueva etapa, la incorporación al ámbito laboral.

No pude haber llegado a la meta sin el apoyo de mis papás, familia y amigos, por lo que quiero dedicar todos estos años de gran trabajo a ellos, en especial:

A mi mamá, Avelina Molina Ledesma, que con su amor y gran sonrisa en el rostro me enseñó a ser fuerte, a nunca darme por vencida, a ser mejor persona cada día, por decirme que la vida nunca ha sido fácil, pero demostrarme que se puede luchar ante todo siempre y cuando te lo propongas, por confiar en mí a ciegas en cada paso y momento de mi vida. Por ser una mujer muy trabajadora, mi máximo sostén, gracias mamá, ¡te admiro y te amo!

A mi papá, José Luz Baños Sánchez, que con su carácter me enseñó a ser responsable, dedicada, respetuosa y educada antes las demás personas, que no importa en el qué dirán si no siempre poner el mejor de los esfuerzos en cualquier cosa que hagas, por su apoyo incondicional desde siempre, sus consejos, por motivarme, por enseñarme a que todo problema tiene una solución, por enseñarme a valorar la vida y cada uno de sus momentos, por demostrarme que no importa la situación o la circunstancia, siempre estaremos juntos, ¡te amo!

A mi hermana menor Cindy, porque es la persona que hace que mis pasos sean los correctos y poder ser un gran ejemplo a seguir para ella, un aliento de valor y fuerza para salir adelante.

A mis tíos, Xochitl, Pedro, Adela, Irma, Víctor, Silvia, Delia y Joel, porque creyeron en que podría lograrlo, por sus palabras de aliento y motivación, por su apoyo económico, porque un abrazo de “sí se puede” era todo lo que necesitaba para sentirme animada. Por demostrar que la familia es sinónimo de sustento y mantener ese vínculo de unión siempre; no hay nada mejor que todo ser humano pueda tener.

A mis primos, porque a pesar de la distancia en la que cada uno se encuentra, desde pequeños hemos estado juntos, la comunicación nos mantiene apegados, estando siempre al tanto uno con el otro. Pero sobre todo a mi prima Liliana Molina Domínguez, que la considero como la hermana mayor que no tuve pero que con ella no me hace falta tener, porque ha estado conmigo en cada etapa de mi vida, la que me enseña, la que me guía, la que me ayuda, la que me consuela, la que siempre tiene el mejor oído para mí, las mejores palabras de impulso, los regaños y sermones que multiplicados por diez me pueda dar, siempre tiene una sonrisa o una lágrima de la cual las dos somos dichosas de compartir, gracias por tanto.

A mis amigos, que también fueron un gran apoyo y motivación diaria para que todo fuera menos pesado y no me sintiera sola, por las risas, las locuras, los aprendizajes, las largas noches de estudio; gratos recuerdos que se quedan guardados en mi corazón.

A Dios, por haber puesto en mi camino a todas las personas que he mencionado en este fragmento. Por acompañarme siempre a donde quiera que vaya, es el que me fortalece para hacer cada sueño realidad.

A mí, por haberlo logrado, por la entrega, esfuerzo, y aprendizaje que me dejó esta mi facultad.

¡Muchas gracias!

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	3
1.1 Justificación.....	3
1.2 Antecedentes	6
1.3 Objetivos	10
1.4 Metodología	11
1.5 Estructura de la Tesis	12
1.6 Delimitaciones y Alcances	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Sistemas de Soporte de Decisión.....	16
2.2 ¿Qué es un Tablero de Comando?.....	17
2.3 Tipos de Tableros de Comandos	27
2.4 La Evolución en el Pensamiento sobre los Recursos Humanos.....	28
2.5 Teorías Basadas en los Recursos Humanos.....	35
2.6 La Relación entre Recursos Humanos y la Tecnología	37
2.7 Fases del ciclo de Vida de una Empresa.....	39
CAPITULO III: DESARROLLO	42
3.1 Ubicación en el Contexto	42
¿Por qué en la fase de Maduración?.....	43
Relación con la Teoría Y	44
Influencia de los pensadores en el enfoque del tablero de Comando	45
Un Tablero de Comando Operativo para el análisis de RRHH.....	46
Diseño del Tablero de Comando Operativo	48
Análisis situacional de la empresa	49
Definición de los Objetivos, Políticas y Acciones	51
Identificación de las herramientas pertenecientes al área y sus posibles análisis	54
Selección de Personal	54
Inducción	57
Plan de Carrera.....	58
Capacitación	60
Liquidación y Beneficios, Ausentismo, Sanciones y Rotación	64
Assesment Center.....	68
Clima Laboral	69
Evaluación de desempeño 360°	72
Cuadro de Reemplazo	75
3.2 Indicadores y reportes para la evaluación del rendimiento de los recursos humanos.....	79
Nivel 1: Análisis Detallado.....	79
Informes complementarios.....	81
Inducción	81
Plan de Carrera.....	82
Capacitación	83

Liquidación y Beneficios, Ausentismo, Sanciones y Rotación	85
Assesment Center	89
Clima Laboral	90
Evaluación de Desempeño	91
Nivel 2: Interrelación e influencia de los subsistemas	96
Nivel 3: Análisis de los Recursos Humanos y la empresa.....	105
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	106
CAPITULO V: BIBLIOGRAFÍA.....	108
LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS	110
LISTA DE ABREVIATURAS.....	110



RESUMEN

La utilización del tablero de comando orientado al análisis de los Recursos Humanos indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante. Utilizar una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que posee el área de RRHH, ayudará a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo.

De esta manera, se identifican los efectos directos e indirectos que causan los subsistemas entre sí, y se planifican objetivos que integren todas las herramientas que posee el área, alineándolos con los objetivos generales de la empresa.

Los Recursos Humanos son un activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive.

Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable. **PALABRAS CLAVES: recursos humanos, liderazgo, control, organización y capacitación.**

ABSTRACT

The use of the Balanced Scorecard in the analysis of Human Resources shows that the company wants to consider its employees as the most important asset. Using a methodology that allows the improvement of the administration of Human Resources by identifying all the subsystems that the HHRR area has it will be able to specify quantifying indicators and complementary reports that will have a qualitative aspect.

In this way, the direct and indirect effects that the subsystems cause among themselves are identified and the goals are planned including all the tools that the area has, putting them at the same level as the general objectives of the company.

The Human Resources are an important asset in the growing process of the company because they contribute in the improvement and change that allows the company to continue being competitive. If the company does not try to improve its resources it will naturally decline.

Nowadays all the companies make use of the technological growth, the production assets and the raw materials are easy to obtain. The main difference is marked by the people that are the only ones who cannot be exchanged.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El principal problema que se presenta en las empresas es que no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en los Recursos Humanos.

No solamente para analizar los desvíos presupuestarios, sino también los efectos que causan las capacitaciones en el personal, los cuadros de reemplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño y el grado de motivación de las personas al formar parte de una empresa. La rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras, podrían ser consecuencia de la falta de atención en estos factores.

El trabajo en cuestión tiene como objetivo identificar una metodología que permita estimar el aporte de los Recursos Humanos (activos intangibles) a las empresas de servicio en etapa de maduración.

Debido al tiempo de investigación, la herramienta a analizar para realizar la medición será el tablero de comando. Los Recursos Humanos son sólo una parte de los activos intangibles, ya que estos últimos están compuestos a su vez por el capital relacional, estructural, llave de negocio, etc. Por ende, el objetivo será proponer una metodología para mejorar la administración de los Recursos Humanos a través de este tablero. Esta *herramienta tecnológica* permitirá hacer hincapié en las relaciones causa-efecto en las que influyen directamente los Recursos Humanos de la empresa, en cada una de las perspectivas que se implementen, teniendo en cuenta el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Las empresas históricamente han medido sus negocios en factores cuantitativos, como ser: números financieros y económicos, como por ejemplo el flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor cualitativo, que resulta ser el que impulsa estos números: los Recursos Humanos. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todos por igual, la diferencia principal la establecen las personas, que es lo único que no debe ser canjeable. En los estados financieros, los Recursos Humanos no se toman en consideración, ya que no estaría establecido que el efecto de su acción, se pueda mensurar con objetividad. De todas formas, esto es relativo; puede ocurrir que la empresa sea adquirida por un

inversor quien toma al recurso humano como Valor Llave, como un CAPITAL. O sea, un importe por encima de los activos y pasivos que se reciben.

El CAPITAL HUMANO según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. **John Kenneth Galbraith** considera que “*Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’.* Por tanto, *Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, per se; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.*”

Por su parte **Gary Becker** define al Capital Humano como:

- *El conjunto de las capacidades productivas y competitivas, que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.*
- *El concepto de Capital, expresa la idea de un stock intangible (Fondo de Comercio, GoodWill o Capital Intelectual) imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse. Es una opción individual, una inversión. El Conocimiento es como el dinero, se puede guardar en un calcetín debajo de la cama y no da intereses, o por el contrario se puede usar, e invertirlo y obtener beneficios de él.*
- *Se toma en cuenta también, el mantenimiento de su capital psíquico y físico (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.).*
- *El conocimiento y la capacidad de este de crear valor, se ve afectado por el desgaste y el tiempo, que van mermando y depreciándolo. Es por ello que existe la necesidad de reciclarlo, actualizarlo y ampliarlo a lo largo de toda la vida.”*

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de éstas no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que relación a los objetivos y valores de cada empresa, definidas por sus actores. En la fase de maduración, es cuando la empresa debería preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y, a su vez, disminuyendo el índice de rotación. Esta sería la base de mi hipótesis, **la importancia del capital humano, que plantea un diferencial a la hora de pensar una organización estable y exitosa en el largo plazo.** Por otro lado, también se debería trabajar fuertemente en la mejora de los procesos internos que aporten a reducir los costos y aumentar la rentabilidad, así como llegar a un nivel de análisis profundo, que sólo se puede lograr mediante la formación de grupos interdisciplinarios que estudien la manera de innovar la actividad de la empresa (lo que se quiere resaltar es la parte

humana, por eso se pone énfasis en el *análisis*, factor cualitativo que sólo se puede lograr mediante el capital intelectual).

Las empresas de servicios, son aquellas que se centran en un producto abstracto, no se dedican a la transformación de materias primas. Son aquellas que mediante la utilización de ciertos activos proporcionan a la sociedad conocimiento, asesoría, divertimento, etc., es decir que ofrecen productos intangibles. Al no tener materia prima que transformar ni maquinarias que produzcan una reducción de costos, estas empresas necesitan optimizar sus procesos y mejorar el conocimiento de su personal, para obtener mejoras en su rentabilidad mediante la diferenciación con otras empresas, por tener activos (Recursos Humanos) que generen valor agregado en las actividades que desempeñan.

El Tablero de Comando es una herramienta que permite, mediante la medición de indicadores (según lo realizado en el pasado), y la complementación con inductores (que nos señalarán las acciones futuras), ayudar de manera efectiva en la determinación de las acciones que se deberían llevar a cabo en el Plan Estratégico. Dicha herramienta permite estimar cómo la gestión de Recursos Humanos y las actividades de los mismos, contribuyen a los resultados del negocio.

De esta manera, frente a la pregunta *¿Para qué crear un Tablero de Control para Recursos Humanos?* Las posibles respuestas serían:

- *Para dirigir RRHH como un Activo Estratégico y poder demostrar la contribución de RRHH en el éxito financiero de la empresa.*
- *Un sólido Cuadro de Mando de RRHH mejora la toma de decisiones al concentrarla en aspectos que crean valor para la empresa.*
- *Es una manera de predecir el impacto que tienen las decisiones futuras en el éxito de la organización”.*

Una falencia que se puede observar en las organizaciones, es la no toma de conciencia del simple hecho de que, para mantener su crecimiento y reputación, entre otras cosas, es necesario contar con personas que las conformen y crean en ellas. Se deben tener en cuenta no sólo los cargos gerenciales y directivos, sino a todos los empleados de la organización, para así crear un plantel que observe que sus intereses y los de la compañía están alineados, van de la mano y en la misma dirección. Esto se lograría mediante un liderazgo consciente y una buena gestión.

Muchas empresas consideran *activos* a las ventas o la producción, y descartan la idea de que los Recursos Humanos, capital intangible, pueda dejar como saldo una ganancia concreta. En su

libro “Métodos de evaluación de Rendimiento” expresa que las organizaciones, a la hora de contratar personal, conservar talentos o incentivar al crecimiento de la gente, no tienen en consideración:

Acertar lo máximo posible en el reclutamiento, la retención y la gestión del día a día.

Utilizar la política organizacional como un recurso más, donde el personal que integra la empresa sepa cómo enfrentarse a situaciones problemáticas y sepa cómo se espera que sean resueltas.

Gestionar el rendimiento de los empleados en armonía con la gestión del rendimiento de la organización.

No perder de vista las exigencias y expectativas de los empleados. Deberían hacer todo lo posible para garantizar que los métodos de gestión del personal estén dando los resultados que pueden y deben esperarse de ellos.

Mantener un clima en el que las personas estén preparadas para rendir el máximo y más también. Los empleados que trabajan dentro de esos entornos deben estar dispuestos a adaptarse, y a alterar incluso las maneras de trabajar más establecidas y apreciadas en los casos en que las mismas ya no resulten adecuadas para el contexto dentro del cual opera la organización.

1.2 Antecedentes

El **Tablero de Comando**, fue propuesto por **Robert Kaplan** y **David Norton** como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización.

“El Tablero de Comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”, según **Kaplan** y **Norton**, A su vez, agregan que el Tablero de Comando *“traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”*.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y

aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.

El área de Recursos Humanos anteriormente cumplía con el rol operativo de gestión del personal. Esto ha cambiado con el tiempo y por el tiempo, ya que la velocidad de adaptación que está demandando el mercado ocasiona que el área de Recursos Humanos esté más orientada a la creación y desarrollo de talentos, a través, de capacitaciones y del desarrollo de las capacidades claves para lograr la estrategia planteada por la empresa. **Ariela Collins**, Gerenta de Entrenamiento para Sudamérica de Burger King, dice: *“Hoy el mundo de los negocios exige recursos humanos que marquen diferencias claras y concretas dentro de una organización. Se terminó el concepto de que los recursos humanos son simplemente mano de obra. Desde hace unos años los empleados, de todos los niveles y cargos, pasaron a ser un recurso estratégico especializado para cualquier industria o sector, que deben ser valorados especialmente por sus conocimientos, su capacidad de pensar, de idear soluciones y respuestas y de hacer frente a cualquier conflicto que se les presente. Nada podría reemplazar el aporte que un individuo representa para una organización, su negocio y su estrategia, y nadie podría hacerlo si no es el propio hombre.”.*

Cuando se analiza a los Recursos Humanos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos, es cuando se comienza a ingresar en el terreno de la subjetividad. Las empresas, pueden tener o no estrategias claras que permitan el desarrollo individual que aporte valor a la organización. De acuerdo a la estrategia, se definen los indicadores de creación de valor, y de ello surge la manera en la que se analiza una información que no proporciona de por sí valores numéricos puros. Por este motivo, existen quienes afirman que: *"estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aún no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan...No se puede aún calcular que consigue la organización en cifras de cuantificación financiera o simplemente de medición cuando el recurso humano aporta un conocimiento, un trabajo bien hecho, una información valiosa, una decisión bien tomada o un problema resuelto. Peor aún muchas veces no se tiene idea de cómo o a través de qué acciones se puede generar valor y cuanto de valor se está generando con las mismas.".*

Por su parte, con respecto a la dirección por objetivos, lo cual será importante para proporcionar información que permita estimar el aporte, **Odiorne** dice: *“El sistema de Dirección*

por Objetivos se ha entendido a menudo sólo como otra forma de llevar a cabo la Evaluación anual de desempeño. Nosotros preferimos entenderlo como una filosofía de gestión que destaca la importancia de la identificación de objetivos. Creemos que un sistema de gerencia debe ser simple y claro, flexible y no mecanicista, práctico y mensurable y auto gestado, en tanto debe poder funcionar sin grandes insumos de dirección, control ni temor desde arriba ni pericia de expertos externos. En este sentido las premisas fundamentales del enfoque propuesto son:

- *Reconocer el cambio social, económico, cultural y tecnológico. Los contextos en que actúan las organizaciones han cambiado y esto exige actuar en función de nuevas condiciones y exigencias redefiniendo el negocio, estableciendo objetivos, concentrando los recursos en los resultados y adaptándose a las nuevas circunstancias mediante el abandono sistemático del ayer.*
- *La primera función de la gerencia es la de identificar los objetivos de la organización. Todos los sistemas y métodos de trabajo dependen de esta función primera.*
- *Identificados los objetivos, deben estructurarse procedimientos ordenados de delegación y coordinación. Los esfuerzos combinados de los diferentes niveles tienden al cumplimiento de los objetivos generales establecidos.*
- *El comportamiento gerencial es más importante que la personalidad del gerente. Ese comportamiento debe ser definido en términos de resultados medidos contra los objetivos establecidos y no en términos de objetivos comunes para todos los gerentes o modelos comunes de gerencias.*
- *La participación es altamente deseable en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones, pero su valor radica en consideraciones sociales y políticas, no en consecuencias productivas. Sin embargo, su efecto sobre la productividad nunca es despreciable.*
- *La única forma de gestión es la que administra discriminadamente en función de objetivos institucionales referidos a un contexto económico particular. Por lo tanto, no existe un mejor sistema de gestión: el buen gerente es un administrador de situaciones.*
- *El sistema de DxO se utiliza mejor en niveles de supervisión y técnicos. Extenderlo a empleados y operarios exige alteraciones significativas”.*

Existen quienes opinan que la aplicación de la tecnología en el área de recursos humanos ha dado sus beneficios. Jaime Pereira, director de recursos humanos de Manpower, dice que “la tecnología, cada vez más se ha convertido en un soporte para la optimización de la gestión de las políticas de los recursos humanos de las empresas”. Además, Pereira enumeró una serie de ventajas

del uso de las nuevas tecnologías en la empresa: *“aumento del rendimiento, fomento de la creatividad e independencia y una mayor empleabilidad y satisfacción del empleado*

En la actualidad, en el nuevo ambiente de negocios, se generan productos similares. Los avances tecnológicos, de mayor o menor nivel, suelen poseer las mismas funcionalidades y las materias primas son proporcionadas por los mismos proveedores. Muchas organizaciones, en la búsqueda de la diferenciación y el aumento de la rentabilidad, entienden que su mayor ventaja son sus Recursos Humanos, por ende su sistema de trabajo y la filosofía que adoptan tienden a la integración. Esta integración debe ser una conjunción de liderazgo y motivación de los superiores, el medio ambiente laboral y, la predisposición y voluntad de los trabajadores. *“Los estilos de aprendizaje son situacionales y dependen tanto del estilo personal como del medio ambiente que influyen en las situaciones de aprendizaje, esto no estaría indicando la importancia y el compromiso que tiene el docente como facilitador en el proceso de enseñanza – aprendizaje, sin descuidar además que los alumnos también están implicados de la misma manera y por lo tanto es tarea de ellos poner de su parte para adquirir los aprendizajes y poder transferirlos.”*

Un aspecto importante a considerar, es que la medición de los Recursos Humanos no sólo debe basarse en medidas de producción (volumen) del área (número de cursos, número de reclutamientos, etc.) sino que se debe analizar el impacto de las actividades, como ser: cuánto aumentó la producción con los nuevos ingresos, cuánto mejoró la producción o las ventas en base a las horas de capacitación. Esta idea es avalada por el Profesor **Álvaro Reynoso** (2008), Director del Centro de excelencia del “Desarrollo del capital humano”, quien dice: *“Hoy las medidas de recursos humanos van más por el lado del impacto y el valor, es decir, medidas que le indiquen a los gerentes que valor contribuyó a construir, las actividades de recursos humanos. Se hablan de medidas tales como: cuántas ventas generó cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado cómo contribuyó a mejorar la productividad, cada hora en capacitación en operaciones, cuánto apoyo a mejorar la calidad del producto, etc., medidas de impacto y no de volumen”.*

El considerar que los Recursos Humanos son de vital importancia para la empresa, se destaca también en la Dirección por Valores definida por **Salvador García**, donde menciona que las personas son un fin y no un medio. *“La Dirección por Valores (DpV) es una nueva forma de hacer empresa que considera a las personas como fines, no como meros recursos, apuesta en serio por la confianza como principio esencial y propone la consecución de un equilibrio sinérgico entre valores generadores de salud económica, ética y emocional participativamente escogidos y definidos.”*

El relevamiento se basará en los supuestos que se desprenden de la “**Teoría Y**” de Mc Gregor (1960) y de su influencia en la **Teoría de las Relaciones Humanas** que se introdujo en los años 30 con los trabajos de Elton Mayo (1933), Bernard (1939/1968) y, Roethlisberger y Dickson (1939). La teoría de las relaciones Humanas postula que, *“Argumentaban que la motivación más importante de los seres humanos a largo plazo para unirse y trabajar para las organizaciones es facilitar su desarrollo, crecimiento y auto realización personales y que la auto realización que ocurre en las organizaciones es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras tangibles que reciben.... El enfoque en la teoría de las relaciones humanas se da en el cumplimiento de las necesidades de los miembros de la organización. Cuanto más satisfechos se encuentren con su organizaciones, más dispuestos están a trabajar por ella. Los teóricos de las relaciones humanas aseguraron que la mayor satisfacción de las necesidades del trabajador conduciría a la auto realización del trabajador y, a su vez, a niveles más altos de motivaciones del trabajador y a una mayor producción.”*

La Teoría Y sostiene que: *“El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros. La más significativa de tales recompensas, por ejemplo, la satisfacción del ego y las necesidades de auto realización, pueden ser producto directo de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de organización”*.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando.

Objetivos Específicos

1. Describir las características necesarias para que las empresas determinen si se encuentran en la fase de ciclo de vida de maduración y, determinar que indicadores y monitoreos pueden llegar a ser utilizados por éstos.
2. Determinar las diferencias entre un cuadro de mando integral y un tablero de comando orientado exclusivamente a los Recursos Humanos.
3. Indicar los orígenes de información que se deben considerar para realizar un análisis correcto.
4. Identificar los pasos básicos que se deben contemplar, para llevar a cabo la implementación de un tablero de control, orientado exclusivamente al área en cuestión.
5. Analizar cómo a través de herramientas tecnológicas, se pueden analizar y gestionar los

Recursos Humanos de la compañía.

6. Proponer una metodología que considere las teorías referentes a los Recursos Humanos.

1.4 Metodología

La metodología de investigación a utilizar es clasificada como cualitativa. Este tipo de metodología es aplicada generalmente en ámbitos de las ciencias sociales, la cual permite a los investigadores estudiar los comportamientos sociales y culturales. *“La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.”*

Por las características anteriormente mencionadas y teniendo en cuenta que se pretende orientar a las empresas en la metodología de implementación de un tablero de comando para estimar el aporte de los Recursos Humanos, a lo largo del desarrollo se propondrán los indicadores y su interrelación, que permitan estimar el aporte de las personas en la empresa.

Para el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se procederá mediante la realización de los siguientes pasos metodológicos:

En una primera instancia, se realizará un estudio de la evolución del pensamiento del hombre, analizando el papel que cumplen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones. De esta manera, se podrá comprender el contexto histórico y cómo se ha ido modificando la mirada de los empresarios sobre el rol de los empleados y su importancia dentro de la empresa. Además, servirá para identificar a aquellos pensadores que serán referentes y en los cuales estarán basadas las perspectivas de estudio.

Al estar situados en el papel que históricamente han cumplido los Recursos Humanos en las empresas, se procederá a identificar las principales ventajas que ocasiona realizar un buen análisis sobre el desempeño de los empleados y cuáles pueden ser los perjuicios en caso de no llevarlo a cabo. Para ello, se realizará un relevamiento detallado sobre las teorías relacionadas a los Recursos Humanos que puedan ser aplicables en la actualidad, cotejando que la metodología a presentar contemple los fundamentos sobre los que se basaron dichas teorías.

Una vez que se haya identificado si los Recursos Humanos son de vital importancia para las empresas y si tienen un rol protagónico en el cumplimiento de los objetivos, se investigará cómo la aplicación de la tecnología es fundamental en el análisis de los activos intangibles de la empresa. A partir de este análisis, se pretende señalar cómo la implementación de un tablero de comando puede favorecer a comprender cuánto influyen los Recursos Humanos en la actividad de la organización.

El siguiente paso a desarrollar, constará del análisis teórico del ciclo de vida de las empresas. De esta manera, se pretende indicar cuáles son las características básicas de las distintas fases, haciéndose hincapié en la de maduración, con el fin de que las empresas puedan identificar fácilmente la fase en la que se encuentran.

Por otro lado, se evaluará la posibilidad de realizar entrevistas a gerentes de Recursos Humanos, ya sea en fábricas como empresas de servicios, que se encuentren en diferentes fases del ciclo de vida. De esta manera se podrá acceder al pensamiento y creencias de quienes en las empresas deberían impulsar la implementación de la metodología propuesta, para que sus perspectivas sean consideradas en el desarrollo de la investigación.

La siguiente etapa, tendrá como objetivo identificar como deberá ser el desarrollo del tablero de comando para Recursos Humanos, donde se investigará cuál es la información con la que debe contar una empresa para analizar el trabajo de sus Recursos Humanos. Al definir cuál será el origen de los datos a analizar, se deberá indicar cómo influirá en cada análisis disponer de la información necesaria.

También se indicará la forma en que debe llevarse a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, cómo establecer un mapa estratégico genérico para que cualquier empresa, que se encuentre en el marco de referencia, utilice como base. Una vez realizado el análisis correspondiente, se deberán identificar las perspectivas con las que se estudiarán a los Recursos Humanos, los indicadores o métricas que se pueden utilizar para que el tablero de comando cumpla con la finalidad de manifestar cómo los Recursos Humanos adquirieron un papel fundamental en la vida de la empresa.

Una vez finalizado todo el análisis se realizará una validación con el tutor de la tesis, con el fin de cotejar la aplicabilidad de la metodología según sus conocimientos.

Finalmente, se elaborará el informe final de Tesis con las conclusiones alcanzadas y las futuras líneas de investigación que puedan surgir del trabajo.

1.5 Estructura de la Tesis

El documento de Tesis está dividido en siete capítulos donde se describe el trabajo desarrollado y los resultados obtenidos.

El *capítulo 1* presenta la introducción de la tesis, aquí se determinan los motivos por los cuales la presente investigación es considerada valiosa e importante de llevarse a cabo. A su vez, la justificación y fundamentación están sustentadas por pensadores y referentes del tema, tanto histórico como actual, recorriendo todos aquellos temas que se consideran esenciales. Y por último, los objetivos generales y particulares determinan el enfoque del trabajo, permitiendo identificar si los supuestos planteados en un comienzo son avalados por el relevamiento, las investigaciones, las entrevistas y lo estudiado a lo largo de la investigación.

El *capítulo 2* recorre la totalidad de los temas contemplados dentro la investigación, partiendo de lo más general y arribando a lo particular. Comenzando por las características y beneficios que trae la utilización de sistemas de soporte de decisión en el análisis de la información. Una vez comprendido los beneficios de utilizar esta tipología de sistemas, se analizará con mayor detalle el funcionamiento que tiene el tablero de comando en las empresas, el cual puede aplicarse tanto a nivel corporativo con una visión integral, como a un sector determinado.

Luego de comprender cómo se debe implementar la herramienta que se plantea usar para la estimación del aporte de los Recursos Humanos en la empresa, es importante conocer cómo fue cambiando la visión de la gestión de los Recursos Humanos a lo largo de la historia. Recorrer los enfoques de los principales pensadores e investigadores, y analizar sus respectivos puntos de vista, permite interpretar los cambios de tendencias y cómo influyen en la actualidad los diferentes pensamientos y teorías para estudiar las acciones y reacciones del personal en la empresa.

También, se describen las distintas fases del ciclo de vida de una empresa y sus respectivas particularidades, lo cual permite identificar en qué objetivos se encuentra enfocada una organización en cada etapa.

El *capítulo 3* describe el contexto elegido para la investigación, y se centra con mayor detalle en la explicación de cada punto de influencia, comenzando por destacar la importancia de los Recursos Humanos y cómo intervienen éstos en el éxito de la empresa. Se explica la importancia de la actitud que debe tomar la empresa con respecto a sus empleados, y las consideraciones que debe tener para mantener un plantel motivado, capacitado, comprometido y eficiente, lo cual influye directamente en la rentabilidad de la empresa.

Además, se identifican los temas de la teoría analizada en el capítulo 2 que se van a utilizar, explicando los motivos de la elección de la fase de maduración, las teorías que serán las bases para el análisis de los Recursos Humanos y la influencia que tendrán algunos de los pensadores mencionados anteriormente.

Luego, se definirá cuál es la metodología propuesta para implementar el tablero de comando enfocado en el análisis de la gestión de los Recursos Humanos., identificando las diferentes etapas, desde el análisis de la situación de la empresa, la definición de sus objetivos, políticas y acciones, los subsistemas o herramientas dentro del área de Recursos humanos, hasta la creación del mapa estratégico identificando la interrelación de los distintos indicadores y la influencia entre los mismos.

En el *capítulo 4*, se revisa el cumplimiento de los objetivos planteados y se formulan las conclusiones finales del trabajo.

En el *capítulo 5*, se proponen las futuras líneas de investigación para profundizar el tema tratado.

En el *capítulo 6*, se identifica la bibliografía utilizada para la investigación ya sean libros, revistas y páginas web, que no sólo se han referenciado por haber utilizado una cita textual sino que también por aquellos que influyeron en la formación de la idea.

En el *capítulo 7*, se adjuntan los anexos que se utilizaron en la tesis, entre ellos, las entrevistas consideradas importantes para la investigación.

1.6 Delimitaciones y Alcances

El trabajo que se plantea está orientado a proponer una metodología que mejore la administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración.

La estructura desarrollada está orientada a empresas de servicio que están situadas en esta etapa, principalmente de la República Argentina y de aquellos países que tienen un mercado similar al anteriormente mencionado. Esto se debe a que los escenarios económicos, políticos, tecnológicos y sociales varían en cada país y, como consecuencia, difieren en la manera de analizar a los Recursos Humanos.

Para acotar el tema en estudio, el análisis se realizará sobre los Recursos Humanos de la empresa, y la herramienta que se empleará para llevar a cabo la medición será el tablero de comando. Es importante destacar que, el resto de los activos intangibles que componen una empresa, así como otras herramientas que puedan existir en el mercado para llevar a cabo dicho análisis, no serán tenidos en cuenta en la presente investigación.

Para finalizar, cabe aclarar que los indicadores propuestos en primera instancia, son una selección, dentro de los múltiples factores a tomar en cuenta. La metodología en cuestión permite la creación de innumerables monitoreos o consultas determinadas por el usuario de la aplicación, y se tomara un recorte de los mismos con el objetivo de argumentar la hipótesis planteada. Sin embargo, el fin último será desarrollar la propuesta de modo tal que esta teoría pueda aplicarse a la necesidad de distintos tipos de organizaciones.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 *Sistemas de Soporte de Decisión*

Los “Sistemas de Soporte de Decisión” son aquellos con orientación gerencial, o sea, a los mandos medios o superiores de una empresa. Son una colección de datos y modelos analíticos que interactúan entre sí para brindar el soporte necesario en la toma de decisiones, tanto para la operación como para la administración. Scott Morton en los años 70 lo definió como: *“Los Sistemas de Soporte a la Decisión acoplan los recursos intelectuales de los individuos con las capacidades de las computadoras para mejorar la calidad de las decisiones. Es un sistema basado en computadora para los tomadores de decisión que tratan con problemas semiestructurados”*

“Los sistemas de soporte a la decisión (DSS) deben ser entonces herramientas informáticas perfectamente diseñadas para cumplir con las expectativas que se demandan en toda la organización en materia de toma de decisiones”

Estos sistemas tienen como característica principal, proporcionar la información que se requiera para la toma de decisiones mediante diferentes modalidades de análisis, de manera sistematizada, con menos esfuerzo y en menor tiempo y costo. Las decisiones de una empresa no deben basarse solamente en los indicadores financieros, la rentabilidad comunica lo que se ha hecho en el pasado. En cambio, un buen sistema de soporte de decisión debería brindar una mirada hacia el futuro, pudiéndose analizar las tendencias del mercado, los requerimientos de los clientes, la mejora de los procesos internos y la evolución que se consigue en el aprendizaje de los trabajadores.

Es necesario tener en cuenta que los sistemas de Soporte de Decisión no solucionan problemas, sino que son los encargados de sustentar el proceso de la toma de decisiones. A continuación, serán nombrados algunos sistemas de apoyo:

Almacenes de datos (Datawarehouse)

Minería de Datos (DataMining)

Enterprise Resource Planning (ERP)

Tablero de Comando (BSC)

Customer Relationship Management (CRM)

Sistemas de Integración de aplicaciones empresariales (EAI)

Sistema de Flujo de Trabajo (workflow)

Sistemas para la toma de Decisiones en Grupo (GDSS)

Sistemas de información Gerencial (MIS)

Sistemas de Información para Ejecutivos (EIS).

Sistemas de Inteligencia Artificial. (SAI)

Sistemas Expertos de Soporte de Decisión (Expert Systems, ES)

Sistemas de Expertos basados en inteligencia Artificial (SSEE)

Redes Neuronales.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE SOPORTE DECISIÓN

Interactividad: El sistema permite interactuar en forma amigable y con respuestas en tiempo real, con el encargado de tomar las decisiones.

Mayor velocidad de procesamiento: Se procesa, mediante el uso de la computadora, un volumen de datos, superior al que se puede procesar manualmente y a un costo más bajo.

Tipo de decisiones: Apoya el proceso de toma de decisiones estructuradas y no estructuradas.

Variación de Usuarios: Permite la segmentación del análisis según el perfil definido a cada usuario para que cada uno tenga acceso a la información que necesita para que su trabajo sea lo más eficiente posible.

Desarrollo: El usuario, al conocer la información que dispone en la aplicación, deberá poder crear nuevos informes o métricas sin necesitar de la participación operativa de profesionales en sistemas.

Interacción Ambiental: Permite interactuar con bases de datos externas como parte de los modelos de decisión.

Mayor integración: Los grupos de toma de decisión pueden ser reducidos y encontrarse en diferentes lugares, al poseer una base de datos centralizada e integrada, a la que se pueda acceder desde distintos lugares, y tomar decisiones de manera descentralizada.

Comunicación Inter-Organizacional: Facilita la comunicación de información relevante de los niveles ejecutivos a los operativos y viceversa, a través de gráficos.

Simplicidad: La creación de informes a partir del uso de la herramienta es simple y de fácil configuración, es una característica fundamental de la herramienta el crecimiento ilimitado de los mismos.

2.2 ¿Qué es un Tablero de Comando?

El Tablero de Comando, también llamado Balance Scorecard (BSC), se encarga de ser soporte de decisión para la definición de estrategias definidas por una empresa, y así poderla transmitir de una manera más clara y eficaz a todos los integrantes de la misma, traduciendo dichas estrategias en acción. El BSC le permite gestionar los objetivos de su organización de forma gráfica.

El Tablero de Comando, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

“El Tablero de Comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”, a su vez agregan que, el Tablero de Comando *“traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medicina estratégica”*.²⁰

Es un sistema de información que tiene como principal función organizar, integrar y exhibir los datos a las gerencias, para el control de la gestión y la toma de decisiones. Es una herramienta orientada a los niveles de conducción, que tiene como fin poder evaluar la situación actual con una visión retrospectiva, y al mismo tiempo con una visión prospectiva. Esta situación se deberá evaluar permanentemente, ya que, los cambios en algunos indicadores pueden ser radicales, a pesar de que algunas tendencias puedan ser estables.

“El tablero de Mando es el conjunto de indicadores seleccionados para diagnosticar la situación de una empresa o sector. Resulta una herramienta fundamental en los actuales mercados dinámicos y emergentes, para organizaciones que hoy más que nunca necesitan implementar estrategias flexibles.”

La finalidad del cuadro de mando es enfocar la visión de los directivos de una empresa para cumplir con una serie de aspectos, los cuales se pueden definir de la siguiente manera:

- Generar productos y servicios a medida del cliente, ya que las preferencias de los clientes son esenciales en la economía de la organización.
- Buscar una mejora continua, adaptando los productos a lo pretendido por el mercado. Esto ocasiona, que los requerimientos de los clientes, sean cumplimentados en tiempo y forma, de manera eficiente.

- Analizar a los proveedores desde diferentes ángulos.
- Mejorar de manera continua los procesos, ya que estos producen un producto con mayor calidad.
- Integrar y complementar los objetivos propuestos en la estrategia del negocio.

*“Las 11 ideas sobre el uso correcto del **Balanced Scorecard** son las siguientes:*

- *Facilitar la alineación comunicación y seguimiento de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo y los departamentales*
- *Anticipar cómo el negocio creará valor para la organización y los clientes*
- *Gestionar y medir estratégicamente*
- *Proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción*
- *Permitir a los Gerentes canalizar las energías capacidades y conocimientos del personal hacia la consecución de los objetivos*
- *Visualizar en forma sistemática los desvíos de las variables críticas facilitando la corrección de las estrategias el diagnóstico retrospectivo y prospectivo y el proceso de toma de decisiones resolución de problemas y control de gestión.*
- *Clarificar y explicitar la “visión” estratégica*
- *Planificar y establecer objetivos y además comunicarlos asignar recursos*
- *Vincular el régimen de incentivos con los indicadores*
- *Proporcionar la retroalimentación primero y la revisión después de las estrategias.”*

El CMI proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia planteada por la empresa. Para intentar alcanzar los objetivos, es importante que todos los integrantes de la compañía se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos de la misma.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El BSC es una herramienta que convierte la visión en acción mediante un conjunto de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio, a pesar de que en la “Ilustración 1” se dividen en cinco grandes grupos. Generalmente, los procesos y desarrollos, son tratados dentro de la misma perspectiva.

El Tablero de Comando hace hincapié en las relaciones causa y efecto, entre activos tangibles e intangibles, en distintas categorías de negocio como son: “Financieras”, “Clientes”, “Procesos Internos” y “Formación y Crecimiento”. El Tablero de Comando, también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa, y son considerados en la definición de los Indicadores.

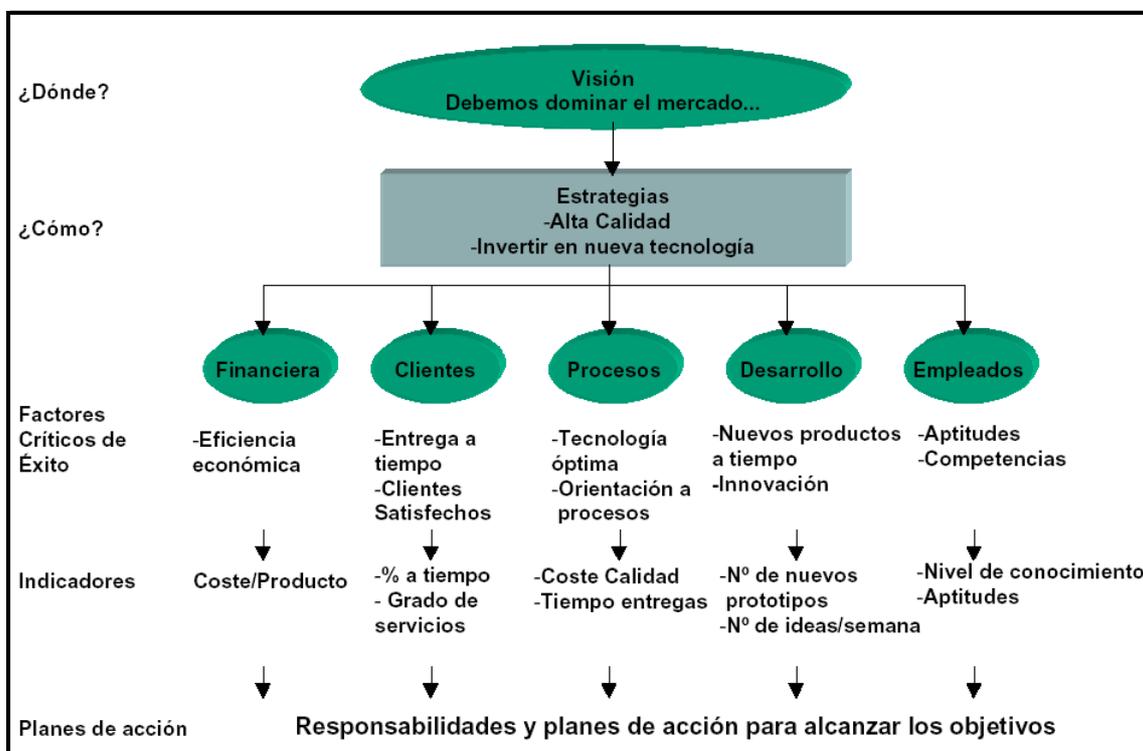


Ilustración 1 - Tablero de Comando²⁴

Los Indicadores que se utilicen para el análisis, se determinan como Financieros y No Financieros, ya que los primeros establecen el accionar pasado y las perspectivas económicas futuras, facilitando la planificación y establecimiento de los objetivos. En cambio los segundos, se orientan a aquellos relacionados con la satisfacción del cliente, procesos internos y aprendizaje o crecimiento permanente de los Recursos Humanos.

El valor en una empresa no se produce solo con el capital tangible, sino que el capital intangible tiene cada vez mayor preponderancia, ya sea mediante la cultura de la compañía, los empleados, el talento que éstos tengan, la relación con los proveedores, etc.

El CMI permite tener conocimiento de la situación actual de la empresa y de la manera en que se están llevando a cabo las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores, se pueden tomar acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Los indicadores ayudarán a la empresa a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia.

Desde otro punto de vista, el Tablero de Comando es definido como, *“Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas”*

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica, ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos, y facilita la consecución de la estrategia. En una empresa, las estrategias definidas por las máximas autoridades, se basan en una gran cantidad de factores, entre los que se incluyen el análisis de la posición de la organización en el mercado, los recursos con los que cuenta, los objetivos a largo y corto plazo.

En la definición de estrategias, se cuenta por lo general con información precisa, que facilita la definición de las mismas y la toma de decisiones, pero no siempre resulta tan simple transformar las estrategias en objetivos y en acciones concretas. Para ello, se busca organizar las acciones coordinadas de las distintas áreas, con las estrategias definidas desde los cargos jerárquicos, donde se determine cual deberá ser el desempeño de cada empleado y a su vez, que los mismos estén alineados con la misión y visión de la empresa.

Mediante el CMI se realizan los filtros necesarios, a partir de la metodología establecida para el análisis, para concentrarse en la información determinante para la organización, y no tomar decisiones basadas en datos excesivamente numerosos.

El Tablero de Comando es una herramienta que ayuda a la organización en la definición y manejo de estrategias, brindando una clara visualización de los resultados para la realización de un seguimiento adecuado. Esta herramienta no indica cuales son las estrategias que se deben definir, si no que sugiere un método para poder analizar como ciertas acciones y decisiones se encuentran interrelacionadas entre sí, y se retroalimentan positiva o negativamente. De esta manera, la empresa puede identificar aquellas acciones que promueven su crecimiento, y en las cuales debe concentrar sus esfuerzos.

Robert Kaplan²⁶ dice, *“el cuadro de mando integral se convierte en esa herramienta con la que la dirección comunica qué es lo que ha cambiado en la nueva estrategia. Supone más trabajo, pero el beneficio es la posibilidad de cambiar la estrategia más rápidamente que lo que en otras circunstancias sería posible. Solemos decir que una organización es como un gran trasatlántico: aunque giremos el timón, se necesita mucho tiempo para ajustar el nuevo rumbo porque lleva mucha inercia en una dirección; sin embargo, el cuadro de mando integral otorga mucha más fuerza al timón porque comunicamos el cambio y éste puede producirse con mucha más rapidez”*.

Una parte fundamental que debe acompañar a la visión, misión y estrategia en la utilización de un tablero de comando, es el mapa estratégico, que es un diagrama que describe cómo una organización puede conectar objetivos estratégicos en causa-efecto. Según Robert Kaplan²⁷, *“El mapa estratégico es la arquitectura lógica de la estrategia que sirve de base para diseñar el balanced scorecard. Describe el proceso de transformar activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles”*.

Las características que posee el mapa estratégico son las siguientes:

- Toda la información se debe contener en una página, permitiendo una comunicación estratégica relativamente fácil.
- Hay cuatro perspectivas: “Financiero”, “Cliente”, “Interno” y “El aprender y crecimiento”.
- La perspectiva financiera utiliza una estrategia de productividad para mejorar los costos y la utilización de activo, y una estrategia de crecimiento de oportunidades para lograr ampliar y realzar el valor del cliente.
- Estos cuatro elementos basados en la mejora estratégica son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad y servicio.
- En la perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gestión del cliente ayudan a mejorar las cualidades del producto y de servicio.

- Todos estos procesos son apoyados por la asignación del **capital humano**, del capital de la información y del capital de la organización.
- Las flechas que conectan los distintos núcleos describen la relación causa-efecto.

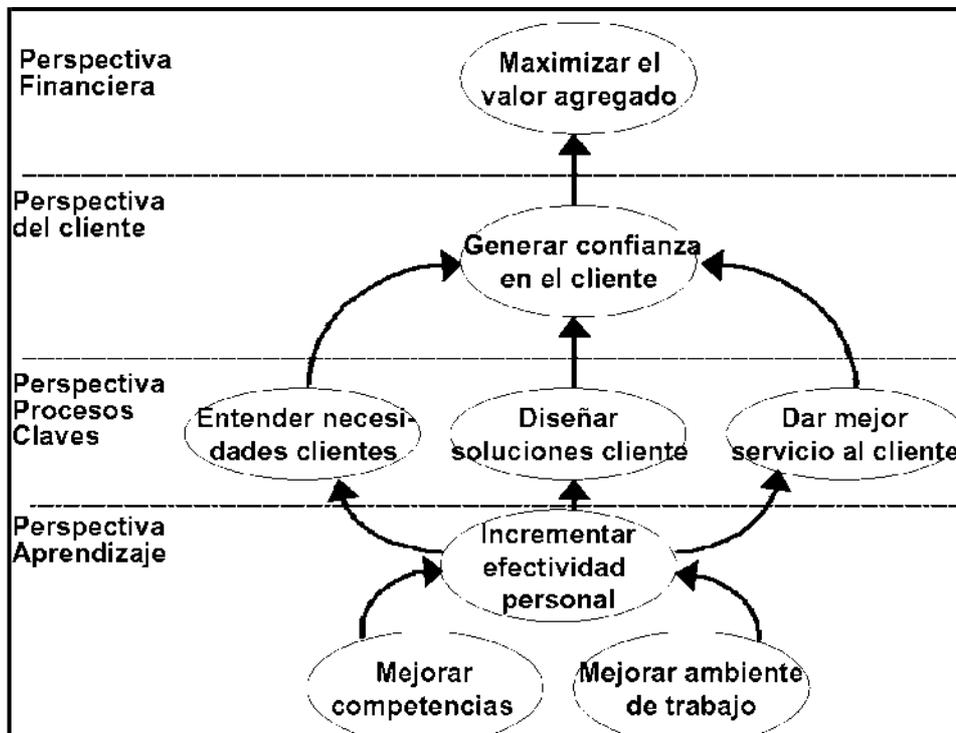


Ilustración 2- Mapa Estratégico²⁸

Los objetivos financieros, son la culminación de los demás objetivos de las otras perspectivas. Los objetivos de los clientes, que son los que permitirán el alcance de los objetivos financieros, a su vez deben depender de los procesos internos, para terminar con los procesos de los empleados. Estos últimos procesos tienen plazos generalmente más largos que los financieros.

Conectando la creación del valor del accionista, la gestión del cliente, la gestión de proceso, la gestión de la calidad, capacidades de la base, la innovación, Recursos Humanos y tecnología de información, el mapa estratégico puede ayudar a describir la estrategia y comunicarla entre los ejecutivos y los empleados.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia. Es importante, que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados, donde se encuentran la perspectiva financiera y la de los Clientes. A su vez, este equilibrio es necesario entre los inductores que originan dichos resultados: la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. *“Aunque una definición clara de la propuesta de valor para el cliente*

es el paso más importante en el desarrollo de una estrategia, aproximadamente tres cuartas partes de los equipos ejecutivos no se ponen de acuerdo sobre esta definición básica”.

Como ha sido mencionado anteriormente, existen cuatro perspectivas clásicas que se utilizan generalmente que son: “Financieras”, “Clientes”, “Procesos Internos” y “Formación y Crecimiento”

*“Los **objetivos financieros** sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones causales que culmina en la mejora de la actuación financiera”*

Al referirnos a la **perspectiva financiera**, la orientación principal es maximizar el valor de los accionistas o dueños, intentando medir la creación de valor en la organización. Este aspecto está centrado en la creación de valor con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento en el mantenimiento del negocio. Para llevar a cabo esta tarea, se deben definir los objetivos e indicadores que ayuden a responder a las expectativas de los accionistas o dueños, en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, y uso del capital.

*“Si consideramos la empresa en su función más básica, tenemos dos formas de aumentar rentabilidad, incrementando ventas o bajando costos. Para incrementar ventas debemos mejorar la propuesta de valor para el cliente, y la posibilidad de concretar esto es a través de: **Precio, calidad, entrega, servicio**, (que son los atributos del producto/servicio), **funcionalidad, relación**, (que es la relación que mantenemos con los clientes), **marca** (que es la imagen que el cliente recibe de nosotros).”*

Por el lado de la **perspectiva de los Clientes**, el principal objetivo que se debe cumplir es el de su satisfacción. Actualmente, se prioriza que los clientes estén satisfechos con la atención que se les brinda, ya que diferentes estudios han explicado que un cliente fiel garantiza 6 nuevos clientes, transformándose así en la herramienta de marketing más importante que puede tener una compañía. Por este motivo, la fidelidad de los mismos es de vital importancia para las empresas.

Pero esta perspectiva no solo se centra en la relación de los clientes con la empresa, sino también en el mercado y la competencia. En esta instancia, se debe analizar como cubrir las necesidades y prioridades del cliente, ya que se debe evitar el riesgo de comenzar a ser poco competitivos y perder mercado. Para mantener la cartera de clientes, y en lo posible aumentarla, estos deben sentir que el producto ofrecido es el mejor en el mercado y que cubre ampliamente sus necesidades, contando con la calidad, tecnología y funcionalidad que ellos desean.

Tras haber expuesto el rol fundamental del cliente para una empresa, se pueden definir indicadores como: satisfacción del cliente, lealtad del cliente, y cuota de mercado, entre otros. Estos permiten segmentar a los clientes de diferentes sectores de la sociedad, en base a sus gustos y preferencias. Una vez segmentados los clientes o el mercado, se pueden reconocer sus preferencias, tales como precios, calidad, prestigio o servicio. De esta manera, se enfoca el producto dándole el valor agregado que haga sentir al cliente exclusivo para ese producto o servicio.

Una vez hecho el análisis de los objetivos, tanto desde las perspectivas financieras como de los clientes, se deben analizar los **procesos internos** que se realizan en la creación, venta o distribución del producto o servicio, para cumplimentar con los objetivos previamente explicados. Anteriormente, se ha explicado que las perspectivas están relacionadas unas con otras. Aquí se podrán apreciar como se interconectan.

Al analizar los requerimientos o necesidades del cliente, anteriormente vistos en la perspectiva correspondiente, se encontrará el punto de partida en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos, ya que se debe empezar por analizar como satisfacer a los clientes y de ahí en más, detectar los procesos críticos para llevar a cabo esa tarea.

También, se deben analizar los diferentes procesos que se están llevando a cabo actualmente, para desarrollar o desempeñar los productos o servicios existentes respectivamente. Por último, se debe examinar el proceso de venta y distribución, con el fin de verificar el servicio que se le brinda al cliente en la compra y luego de la misma compra.



Ilustración 3 - Perspectivas de los procesos internos

El Tablero de Comando presenta dos características principales. Una de ellas es que este sistema está orientado a perfeccionar los procesos de manera integrada en calidad, tiempo, producción y rendimiento, a diferencia de otros sistemas que se encargan de manera departamentalizada. La otra característica es que no solo se pueden analizar los procesos que se están llevando a cabo actualmente, sino que también permite analizar los nuevos. Esta particularidad se da porque, el BSC tiene como objetivo analizar el rendimiento de la empresa con el fin de aumentar su rentabilidad y por consiguiente, hacerla crecer. Por este motivo, la manera de hacerlo no es solamente mejorando

los procesos existentes sino también innovando en nuevos productos o servicios para aumentar la productividad y así acaparar nuevos segmentos del mercado.

La última perspectiva identificada como básica para un tablero de comando es la de **Aprendizaje y Crecimiento**, donde se ven las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. La inversión que se realice en la mejora de estos campos es vital para el crecimiento a largo plazo. La definición de los objetivos en esta perspectiva se realiza en pos de los objetivos propuestos en las perspectivas anteriormente mencionadas ya que el cumplimiento de los primeros influye sobre los segundos, mejorando directamente la productividad de la empresa.

La capacidad del personal es determinante para el funcionamiento de una empresa, este es uno de los recursos más valiosos, a pesar de ser intangibles. Mientras mejor capacitado se encuentre el personal, los procesos de producción se realizarán con mayor profesionalismo, calidad y justeza, evitando el desperdicio, y a su vez generando un producto o servicio final que cumpla o supere las expectativas de los clientes.

Todas aquellas capacitaciones que se realicen en la empresa favorecen al conocimiento de los procesos y así a la posibilidad del personal de optimizarlos en su aplicación. Se podría afirmar que resulta más rentable capacitar al personal, que contratar alguna empresa externa que analice los procesos críticos para buscar la manera de optimizarlos, ya que es el personal quien lleva a cabo los procesos y quien puede aportar con ideas acorde al contexto de trabajo y a la realidad del día a día en dicha empresa. De todas formas, no debemos olvidar que la ayuda de un agente externo podría aportar mayor objetividad a la hora de repensar y reconstruir algún proceso importante.

Es fundamental para analizar la productividad de los empleados, que estos posean las herramientas necesarias para que realicen de manera más efectiva su trabajo. Para ello, es determinante que la información que manejen para el desempeño de su trabajo sea fidedigna, oportuna y precisa, ya sea de los clientes, de los procesos internos, o de las variables utilizadas para la realización de la labor de cada uno.

Con esta información, se pueden realizar con la mayor exactitud posible la estimación de la inversión que se deba hacer para cumplimentar una tarea, ya sea en Recursos Humanos, incorporación de activos o distribución de esfuerzos. Toda las inversiones que se realicen, en caso de ser posible, permiten que ciertos procesos se automaticen manualmente o sistemáticamente para optimizar las tareas, con el fin de evitar la mayor cantidad de excesos y defectos posibles.

Al querer analizar la información que sirva para evaluar la capacidad de los sistemas de información, se propone un indicador que analice cuantos empleados tienen a su disposición información, ya sea de los clientes como de los proveedores.

Por último, la Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos son factores claves que determinan el modo de operar internamente de la empresa, ya que el clima que sea establecido es bueno si a los empleados se los mantiene motivados y con expectativas alentadoras y ciertas.

2.3 Tipos de Tableros de Comandos

El tablero de comando no sólo tiene una visión integradora de la empresa, sino que también tiene la versatilidad de estar orientado a nivel operativo como a nivel directivo

Tablero de Comando Operativo: Permite realizar el control y seguimiento sobre un área determinada de la empresa. Cada área debe conocer su incidencia en el cumplimiento de la estrategia de la compañía, a través de los indicadores correspondientes. Pero a su vez, el responsable del sector debe contar con los indicadores necesarios para controlar su área y así evaluar su evolución o rendimiento. Generalmente, los tableros de este tipo se utilizan para medir procesos críticos o aquellos que puedan producir ventajas competitivas en la empresa.

Tablero de Comando directivo: Como bien lo indica el nombre, este tablero de comando se orientará a un nivel superior al operativo, ya que se encargará de analizar a todos los sectores de la compañía, pero sin tener en cuenta el contexto exterior a la misma. Los indicadores de las áreas se consolidarán en este tablero y se hará el seguimiento del funcionamiento de la empresa.

Tablero de control integral o Cuadro de Mando Integral: A diferencia del tablero de comando directivo, el cuadro de mando integral además de evaluar el rendimiento total de la empresa, evalúa también el contexto exterior. El análisis del exterior le permitirá a la empresa estar atento a los cambios, a las tendencias, a los nuevos competidores, etc. De esta manera, la gerencia general podrá analizar cómo se está llevando a cabo la estrategia de la empresa, y saber si es necesario aplicarle cambios para adaptarse al mercado.

Según el tipo de tablero de comando que se utilice, variará la periodicidad de seguimiento, ya que un cuadro de mando integral no será tan necesario analizarlo diariamente como si se debe hacer con un tablero de comando operativo, ya que los indicadores que se analizan en cada uno variarán con distinta frecuencia por la magnitud de los mismos.

2.4 La Evolución en el Pensamiento sobre los Recursos Humanos

Desde el comienzo de la civilización, a las personas se las ha asignado a realizar diferentes labores, y han sido guiados por un líder al cual han aceptado y defendido. Los primeros líderes han organizado y gestionado a los Recursos Humanos, en la obtención de alimentos, el comercio, la construcción de viviendas y la defensa de los pueblos.

En la revolución Industrial, uno de los grandes hitos de la historia, del siglo XVIII, la producción aumentó enormemente, como así también la inseguridad, la insatisfacción y el peligro. Creándose organismos que velaban por educación, vivienda, atención médica, etc. Desde allí, empieza a surgir la necesidad de la creación de personal especializado que se ocupe del bienestar del personal.

La necesidad de departamentos especializados en la gestión del personal no surge sino hasta el siglo XX, con la incorporación de todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento del “Taylorismo”, donde se buscaba mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización del personal.

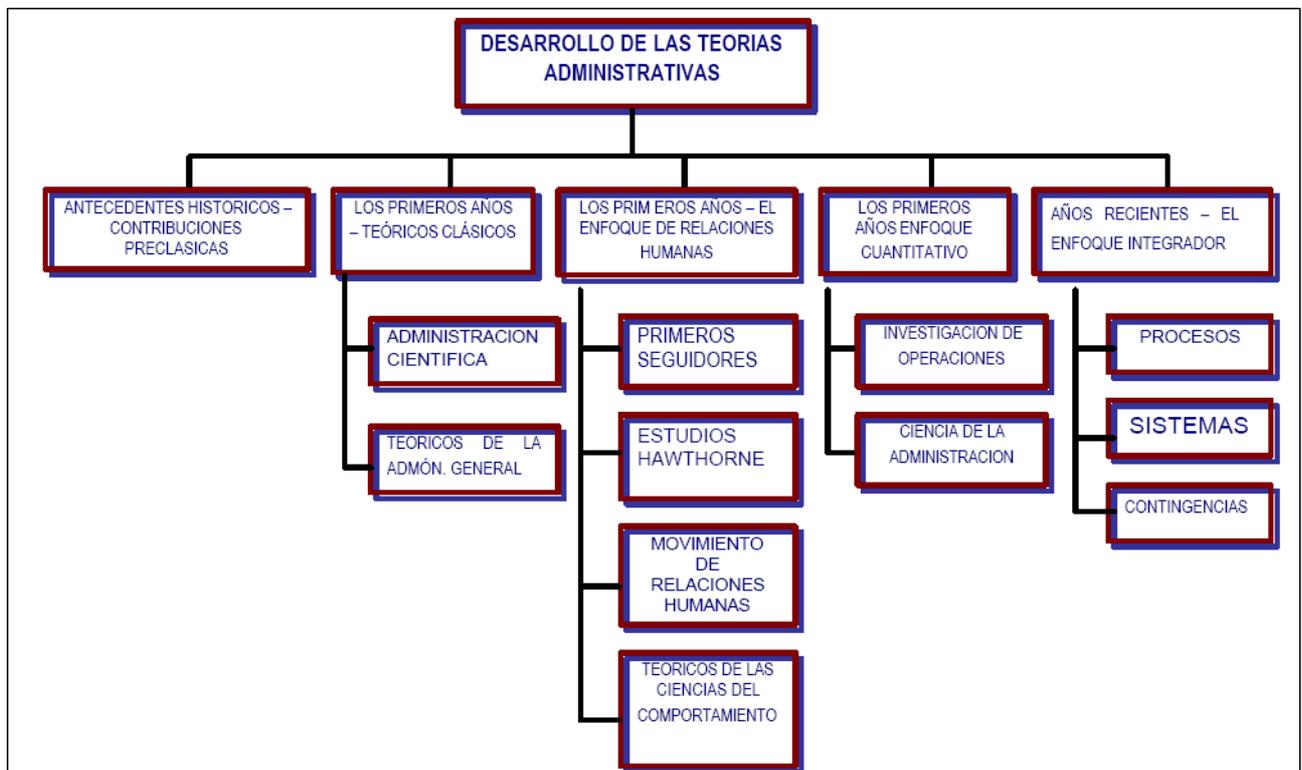


Ilustración 4 - Desarrollo de las teorías Administrativas

A lo largo de la historia, surgieron diferentes pensadores que fueron agregando nuevas visiones sobre la administración. A continuación se detallarán aquellas pensadores que influyeron en los cambios del comportamiento de los Recursos Humanos a través del tiempo.

Teóricos Clásicos de administración: Administración Científica

Charles Babbage (1792-1871), promovió la división de trabajo introduciendo principios científicos a los procesos de trabajo, lo cual produjo una mejora en la productividad y en la disminución de costos a través de: “Menor tiempo en aprendizaje”, “Mayor habilidad por la frecuente repetición de los mismos procesos” y “Propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.”

Frederick W. Taylor (1856-1915), Impuso que el trabajo no sea cuestión de improvisación, sino que la sustituyó por la ciencia, empleando planeamiento, mediante la **selección del personal** para desarrollar las tareas por sus aptitudes. Por otro lado, las aptitudes de los empleados debían ser acompañadas por los entrenamientos correspondientes para llevar, de la mejor manera, el trabajo planificado. También, impuso que el trabajo sea controlado y que se distribuyan las responsabilidades.

Estos métodos de llevar a cabo el objetivo, se realizaban a través de la optimización de los tiempos y movimientos, evaluando la línea de ensamble y estandarizando los materiales, los procesos y las máquinas a utilizar. En cuanto a beneficios al trabajador, aumentó el salario según el cumplimiento de los objetivos, y disminuyó a ocho horas y media la jornada laboral

Henry Gantt (1861-1919), evaluó el trabajo del personal y realizó un cronograma con las tareas realizadas a través de un gráfico (“Gráfico de Gantt”), en el “eje X (horizontal)” representó las unidades de tiempo, en el “eje Y (vertical)” las funciones que se realizan y con líneas representó la duración de cada tarea y el orden en que se realizan. También, desde el lado psicológico apeló a que el trabajador necesitaba de incentivos para mejorar su producción y estableció bonos por la finalización del trabajo en el mismo día.

Frank y Lilian Gilbreth, investigaron el campo de la fatiga y su repercusión en el **bienestar del personal**, así como su impacto directo en la productividad.

Teóricos Clásicos de administración: Administración General

Henry Fayol (1841-1925), decía que el **salario debe ser justo** por la tarea que desempeña el trabajador, pero a su vez debe haber premios y castigos de acuerdo a las responsabilidades del empleado. Por otro lado, menciona el problema de la **rotación de personal**, el beneficio que trae la **motivación**, lo importante que es el **trabajo en equipo** y lo necesario que es la fuerza del **liderazgo**.

“Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes.”

Los 14 principios que definió como fundamentales eran: “División de trabajo”, “Autoridad”, “Disciplina”, “Unidad de Mando”, “Unidad de Dirección”, “Subordinación del interés individual a los intereses de la organización”, “Remuneración”, “Centralización”, “Cadena de Mando”, “Orden”, “Equidad”, “Estabilidad del Personal”, “Iniciativas” y “Espíritu de Equipo”.

Max Weber (1864-1920), indicaba que la **evaluación de desempeño** debería hacerse en base al mérito de la persona en el trabajo. Todas las actividades y tareas que la organización debiera realizar, deberían estar exactamente detalladas en normas y procedimientos. También definió tres tipos de Autoridad:

- Autoridad Tradicional: Que se produce cuando un empleado acata las órdenes de su superior solamente porque se ha transformado en costumbre.
- Autoridad Carismática: Las órdenes del jefe se aceptan por la confianza que existe en su liderazgo.
- Autoridad Legal, racional o burocrática: Cuando el personal acata las órdenes de su superior porque acepta las normas que están impuesta al poder que este posee.

El Enfoque de la Relaciones Humanas

Abraham Maslow (1908 – 1970) La Pirámide de Maslow, es una teoría psicológica sobre la motivación humana, acerca de las jerarquías de las necesidades que el hombre posee.

La primera necesidad que figura en la base de la pirámide es la **Fisiológica**, que tiene que ver con las necesidades básicas, como ser respirar, comer, beber, dormir, etc. Cuando el ser humano carece de alguna de éstas, no puede pensar en otra cosa, sino que debe saciar la necesidad, para obtener nuevamente el equilibrio que precisa.

La segunda es la de **Seguridad y protección**, la necesidad de tener una casa y una familia. Esto produce en una persona sentimientos de estabilidad, de protección y de orden.

La tercera es la **Aceptación**, todo aquello que tiene que ver con las relaciones interpersonales y la interacción social. El ser humano necesita sentirse amado por otros, aceptado por otros, ya sea en el plano amoroso como en los grupos sociales.

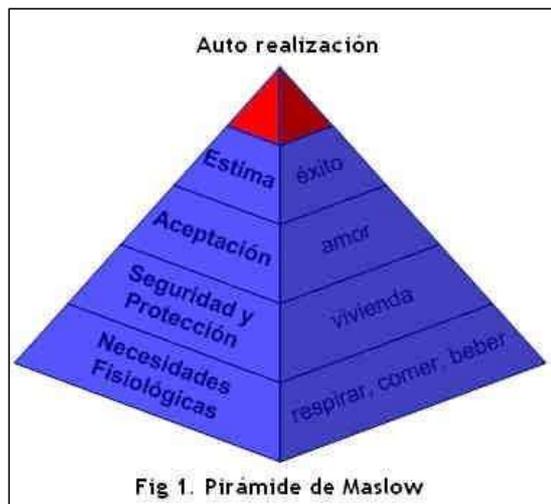


Ilustración 5 - Pirámide de Maslow³⁵

La cuarta necesidad es el **Autoestima**, el éxito personal y el amor propio de una persona, en la que se encuentra el respeto y la estimación propia, el orgullo de las capacidades de uno mismo. Y por otro lado, la valoración del resto, o sea que la gente lo vea a uno como alguien exitoso, que lo respeten y que lo reconozcan por lo que es y lo que hace.

Por último, la **Autorrealización** lleva al hombre a necesitar desarrollar cada vez más su potencial, con el fin de llevarlo al máximo posible. Como conclusión, se puede decir que se le presta atención a las necesidades más altas cuando las primeras han sido satisfechas.

Chester Barnard (1866-1961), indicaba que mediante el **trabajo grupal** se obtenían mayores rendimientos que una persona sola, por eso el superior debía estimular y comunicar a sus subordinados para obtener de ellos el máximo de los esfuerzos.

Elton Mayo (1880-1949), postulaba que el aumento en la productividad no solo provenía de los incentivos financieros, sino que también es importante para el ser humano el buen **clima laboral**, que la relación con sus pares y sus superiores sea agradable y que la organización lo haga sentir

importante. Por ende, decía que a las empresas les era difícil llegar a los objetivos planteados, si es que no hacían al personal participe de los proyectos y si no eran escuchados en la definición de los mismos.

Douglas McGregor (1906 – 1964), fue el creador de las teorías “X” e “Y”, donde se veían dos estilos de dirección en las empresas y dos estilos de comportamiento en el personal. La primera era autoritaria, donde los superiores le daban órdenes al personal y estos debían cumplir exactamente con las asignadas. En esta teoría, al personal se lo toma como irresponsable y conformista, sin intención de crecimiento ni compromiso con su trabajo.

En cambio en la Teoría Y, la gente es vista como proactiva, con ganas de desarrollarse profesionalmente, adquiriendo cada vez más responsabilidades y desafíos. A su vez, acompañado por superiores que hacen participar a la gente en las decisiones y que son tomadas en cuenta sus opiniones para definir el rumbo de las acciones a llevarse a cabo en cada actividad.

Enfoques Cuantitativos

Al final de la segunda Guerra mundial, se empieza la Investigación de Operaciones para solucionar los problemas industriales, para ello formaron grupos interdisciplinarios y se comenzaron a utilizar las nuevas tecnologías como herramientas administrativas. En esta etapa, se utilizaba la programación lineal, la teoría de colas y la teoría de probabilidades.

Enfoque integrador

La teoría de los sistemas analiza a la organización de manera integrada y como una parte que influye y es influida por el comportamiento externo. La organización está integrada por distintos subsistemas, que interactúan entre sí constantemente, y poseen una fuerte interdependencia produciendo una sinergia positiva, que hace más importante el todo que la suma de las partes.

Como en todo sistema, existen ingresos y salidas de información, mediante la realización de procesos. Si lo vemos en la práctica, el ingreso puede ser la orden de un superior o el documento proveniente de otra área, el proceso es el trabajo realizado por la persona y el resultado es el cumplimiento de la orden o no haberlo podido llevar a cabo correctamente

ACTUALIDAD

Actualmente, un factor distintivo muy significativo de una organización es si ha sabido organizar apropiadamente la gestión del personal.

“En la actualidad, los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones son:

El liderazgo

La estrategia y la planificación

La gestión del personal

Identificar los procesos organizativos claves y prestarles atención.”

Las organizaciones necesitan personas capaces, que crean en ella: no solo las que están en la cima, sino una masa crítica esparcida a través de toda la organización que esté preparada para aprender, crecer, cambiar y seguir adelante. Crear un plantel que vea una clara superposición entre sus intereses y los de la organización requiere liderazgo y una buena gestión.

Las tendencias que surgieron desde los finales del siglo XX sobre la Gestión de Recursos Humanos en las empresas definen los siguientes rasgos:

- *“Los Recursos Humanos representan una inversión y no un costo.*
- *La GRH no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de la organización, sino como una función integral de esta.*
- *La actividad de GRH se concibe hoy con carácter técnico especializado; sus bases radican en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.*
- *El sistema de GRH demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades.*
- *Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones.*
- *El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales.”*

Cuando quieren atraer todo el talento disponible, tratan de:

- Acertar lo mejor posible en el reclutamiento, la retención y la gestión del día a día.
- Utilizar la política organizacional como un recurso más. Emplean el poder constructivamente para encarrilar a las personas hacia situaciones en las que se enfrentan a los problemas, resuelven las dificultades y están preparadas para cambiar.

- Gestionar el rendimiento de los empleados en armonía con la gestión del rendimiento de la organización.
- No perder de vista las exigencias y expectativas de los empleados. Siempre hacen todo lo posible para garantizar que los métodos de gestión del personal estén dando los resultados que pueden y deben esperarse de ellos.
- Mantener un buen clima en el que las personas estén preparadas para rendir al máximo. Los empleados que trabajan dentro de esos entornos están dispuestos a adaptarse, y alterar incluso la manera de trabajar, más establecida y apreciada porque son capaces de percatarse de que ya no resultan adecuadas para el contexto dentro del cual opera la organización.

De la misma manera que la empresa debe prestar mucha atención en la incorporación de nuevo personal, también debe trabajar diariamente en la retención y gestión del plantel, intentando que los empleados no pierdan la motivación de ser parte de la empresa, y evitando que la rotación del personal sea elevado. Esto permite que los conocimientos provenientes de las capacitaciones y de la experiencia adquirida en la labor diaria, representen una inversión en el largo plazo para la organización. Esto implica que los resultados de las capacitaciones deberían favorecer el desarrollo personal y profesional del empleado, pero también, a su vez, esto se vea acompañado y sea proporcional, como consecuencia directa, al crecimiento de la organización también.

Si una empresa tiene un alto índice de rotación de personal, la inversión que se realiza para la capacitación no es retribuida con el trabajo de la persona, ya que el tiempo de trabajo a alto nivel será de corto plazo. El conocimiento adquirido lo aplicará en otro lugar y habrá utilizado a la empresa como una organización capacitadora.

“Con ello se pone de manifiesto que la actividad de GRH está emergida a un proceso de profundos cambios, derivados, sustancialmente, por los esfuerzos por conseguir los niveles de competitividad exigidos en un escenario económico radicalmente nuevo, caracterizado, entre otros aspectos, por un realzado dinamismo y un gigantesco desequilibrio en los mercados, aligerados avances científicos y tecnológicos y la expansión masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, por lo que el trabajador debe percibirse como el ser humano que le concede personalidad, sentido y destino a las empresas y puedan alcanzar los niveles de competitividad exigidos en el moderno, pero cada vez más inestable entorno.

Asimismo, si bien la actividad humana se sitúa en el centro medular de la empresa, no cabrán dudas de que para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las empresas tienen que desarrollar un proceso de gestión de RR-HH que garantice climas socio-laborales efectivos, instaurando mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en los

diferentes y cada una de las esferas de la vida organizacional, el reconocimiento de méritos, de oportunidad de crecimiento profesional y realización personales, que les permitan disponer de una fuerza laboral suficientemente eficiente y eficaz, que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la empresa y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel competitividad a que aspiran.”

2.5 Teorías Basadas en los Recursos Humanos

Douglas McGregor, basó sus teorías “X” e “Y” en dos exponentes importantes en todo lo referido a la administración de Recursos Humanos. La teoría “X”, basada en las definiciones de autoridad de Max Webber (teoría clásica) y la teoría “Y” en base a las motivaciones de Abraham Maslow.

La “Teoría X”, tiene tres pilares básicos:

- *“Las personas generalmente tienen un desagrado inherente al trabajo y, si es posible, lo evitarán.*
- *Debido a esta característica humana del desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que pongan el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.*
- *El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y quiere una seguridad ante todo.”*

Si se analizan las tres suposiciones que define McGregor en la teoría en cuestión, se puede apreciar que el trabajador es visto como un irresponsable al que no le gusta trabajar, y al que no le interesa ejercer responsabilidades, sino que prefiere que las decisiones las tome un superior. De esta manera, es que se necesitan jefes de carácter autoritario que obliguen y controlen a las personas para que estas realicen el trabajo asignado, sino los objetivos planteados no serán nunca llevados a cabo. El jefe indica qué se debe hacer y cómo hacerlo, marcando tiempos y dictando las normas a seguir, ejerciendo constante presión con la amenaza de sanciones. Por último, una referencia esencial es que para el hombre lo único importante a nivel motivación es la remuneración que percibe por su labor realizada.

Por el lado de la “Teoría Y”, se definían seis suposiciones:

- *“El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le desagradan el trabajo de manera inherente. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será desempeñado voluntariamente) o una fuente de castigo (y será evitada de ser posible).*
- *El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para reproducir esfuerzo para los objetivos de la organización.*
- *El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros. La más significativa de tales recompensas, por ejemplo, la satisfacción del ego y las necesidades de auto realización, pueden ser producto directo de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de organización.*
- *El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades. Evitar la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad son generalmente consecuencias de la experiencia, no características humanas inherentes.*
- *La capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de los problemas de la organización está distribuida amplia y no estrechamente, en la población.*
- *Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio están utilizadas sólo parcialmente”.*

A diferencia con la “Teoría X”, la “Teoría Y” es más humanística y se basa en la teoría de relaciones. Aquí, los trabajadores son vistos con voluntad de trabajo y con el compromiso suficiente como para buscar responsabilidades. La autosuperación del profesionalismo de las personas es moneda corriente, mediante el esfuerzo invertido para llevar adelante el trabajo que será cada vez mayor.

El crecimiento que tenga el trabajador estará fuertemente ligado con el compromiso y el acompañamiento del superior (estilo participativo), al involucrarlos en actividades con mayor preponderancia. El desempeño de las personas crecerá si el trabajo es ordenado y cada uno tiene la independencia suficiente como para tomar las decisiones necesarias y ejercer su autocontrol, de esta manera el compromiso aumentará y el empleado seguirá creciendo en búsqueda de la autorrealización.

También, la “Teoría Y” reflexiona acerca del reconocimiento de los superiores hacia el trabajo realizado por los subordinados, y agrega que si un empleado toma buenas decisiones que llevan a cumplir o superar sus objetivos, la mayor motivación que recibirá el mismo es el reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe. En base a las experiencias que tenga el empleado y el reconocimiento que haya recibido, tendrá cada vez más compromiso en la toma de decisiones. Es importante aclarar que, no sólo la cúpula empresarial puede tomar decisiones acertadas sino que aquellos que tienen una relación directa con los problemas y que los conocen en detalle son capaces de proponer acciones correctas.

“Las suposiciones de la teoría Y identifican a los seres humanos con individuos maduros y responsables que participarán activamente en las actividades de organización si se les da la oportunidad apropiada y el refuerzo personal (auto realización). La teoría Y es una visión intuitivamente atractiva de los seres humanos. Esta perspectiva atractiva acerca de la naturaleza humana contribuyó al crecimiento de la teoría de las relaciones humanas. Las personas generalmente prefieren ser tratadas con respeto y confianza, que como irresponsables

2.6 La Relación entre Recursos Humanos y la Tecnología

Actualmente, para las empresas, la competitividad en el mercado cada vez es mayor, por dicho motivo es importante atraer y retener a la gente con talento, desde el reclutamiento a la fidelización del empleado, pasando por la retribución salarial, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc.

Las áreas de Recursos Humanos cuentan con sistemas para realizar la liquidación, manejar las agendas de capacitación, establecer los planes de carreras y evaluar su evolución y cumplimiento. Los sistemas también son utilizados para documentar el proceso de selección de personal, digitalizar los documentos almacenados en los legajos y registrar las evaluaciones de desempeño y de clima laboral, entre otras.

“La evolución tecnológica continuará respaldando la creación y el flujo de capital humano de tres modos. En primer lugar, la tecnología se nutre del capital humano, incrementando la demanda de personas que posean el conocimiento, las habilidades y el talento preciso para crear los sistemas de información. En segundo lugar, las redes de información de base tecnológica promueven el mercado para el intercambio de empleo. En tercer lugar, la tecnología alienta la creación y transferencia velocísimas de conocimientos, impulsa aún más el desarrollo del capital humano, al tiempo que logra que en las empresas resulte más fácil retenerlo.”

Debido a lo anteriormente mencionado, la gerencia de Recursos Humanos necesita herramientas tecnológicas para afrontar el día a día con la eficiencia y eficacia que requiere la estrategia de la compañía. De esta manera y a través de la tecnología, las empresas que informatizan el área de Recursos Humanos obtienen:

Dedicación en tareas estratégicas, ya que las tareas operativas son realizadas en su mayoría por los sistemas.

Reducción de costos y tiempos, ya sea por la velocidad del procesamiento, como así también la reducción del uso del papel, la automatización de procesos, etc. Los costos que se destinaban a la remuneración de liquidadores de sueldo, se pueden reducir o destinar a tareas que brinden un valor agregado mayor.

Incremento en la eficiencia del sector, por la automatización de los procesos y el simple acceso a la información solicitada.

Disminución de riesgos de error operativo, ya que una vez automatizado el proceso la posibilidad de error se reduce en gran medida, exceptuando alguna situación no contemplada.

Mejoras de la gestión del conocimiento, ya que se tienen nuevas herramientas para identificarlo, generarlo y compartirlo.

Orden en la manera de trabajar, ya que todos los empleados deben adecuarse a los procedimientos establecidos para llevar a cabo sus tareas.

Bases de datos centralizadas, donde la información de todos los empleados de la compañía se encuentra a disposición del área desde cualquier lugar que se la acceda.

Mejora en la Gestión de los Recursos Humanos, a través del Tablero de Comando, que proporcionan mayor interactividad, apoyo en el proceso de tomas de decisiones, facilitando la comunicación de información relevante, la planificación a futuro, etc.

Igualmente, a pesar de haber visto muchos puntos a favor, que se obtienen con el uso de la tecnología, vale la pena aclarar que no sólo la tecnología es importante en las empresas sino que los Recursos Humanos son el elemento imprescindible para llevar adelante una organización

Jaime Pereyra, director de recursos humanos de Manpower, dice que *“la tecnología, cada vez más se ha convertido en un soporte para la optimización de la gestión de las políticas de los recursos humanos de las empresas...Tecnologías como Internet, correo electrónico, teléfono móvil o intranet han tenido un impacto directo en la forma de trabajar y por tanto en las personas de una*

organización”. Además, Pereira enumeró una serie de ventajas del uso de las nuevas tecnologías en la empresa: *“aumento del rendimiento, fomento de la creatividad e independencia y una mayor empleabilidad y satisfacción del empleado.”*

“Creemos que el grado de automatización es mejorable y que las empresas deberían apostar más por la aplicación de la tecnología en la gestión del capital humano al igual que lo hacen en otros departamentos. La mejora de gestión y el ahorro en tiempo y costes será notable. Al fin y al cabo la tecnología fue inventada por el hombre para ayudarle en su vida diaria. Deberíamos por lo tanto llevarla también a este departamento ya que en aquellas empresas que basan su diferencia en el talento de las personas –independientemente de su tamaño- la inversión en herramientas de seguimiento y desarrollo del Capital Humano es muy rentable”.

En caso contrario, existe escepticismo en la incorporación de la tecnología en las empresas que se encuentran en etapas de desarrollo, algunas han declarado los siguientes motivos por los cuales no utilizan herramientas tecnológicas:

Desconocimiento de las ventajas de la tecnología para la empresa

Falta de formación en este campo

Escasa percepción de los beneficios de la inversión

Pensar que aprender a usar la tecnología es una pérdida de tiempo.

Miedo e inseguridad al cambio

Considerar que hasta ahora les ha ido bien sin recurrir a la tecnología.

2.7 Fases del ciclo de Vida de una Empresa

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de estas fases no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que cada empresa se posiciona en una de ellas cuando planifica sus estrategias. Generalmente, las empresas adecuan las mismas al momento del ciclo de vida en el cual consideran que se encuentran.

- Iniciación
- Crecimiento
- Maduración
- U Obsolescencia

Fase Iniciación: Es la fase de creación de una empresa, en la cual se establece la empresa, se empiezan a desarrollar los productos y a conseguir clientes. El comienzo presenta una pequeña

empresa que busca empezar a obtener una pequeña porción del mercado con sus nuevos productos o servicios. La manera de trabajar dentro de la empresa es informal y todos los integrantes realizan varias tareas.

Fase de Crecimiento: Si la empresa se encuentra en dicha etapa, ha logrado el principio de la estabilidad buscada en la fase de iniciación. El crecimiento se dará en relación a los productos fabricados o servicios brindados, como a la cartera de clientes obtenida. Por otro lado, se empieza a invertir en la cantidad de empleados para poder cumplir con el nivel de servicio brindado, y empezar a dividir las tareas de manera formal. Por el lado de las inversiones en activos, la empresa invierte en bienes muebles y en sistemas para cubrir las necesidades que van surgiendo, lo que ocasiona un crecimiento en el patrimonio y en la organización de la misma.

También, es el momento en que se están generando o en vías de generar nuevos productos o servicios, o bien intentado abordar nuevos mercados. Sea cual sea la circunstancia en la que se encuentre la organización, lo importante es aumentar las ventas o aumentar la cartera de clientes, generando valor agregado a los accionistas. Los objetivos generales en esta fase, se basan en los indicadores de crecimiento como en ingresos y cuota de mercado, teniendo una perspectiva financiera de maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia de las operaciones y el uso del capital.

Fase de Maduración: El objetivo principal de la empresa es seguir atrayendo inversiones, pero a diferencia de la fase anterior, aquí sí se busca obtener excelentes rendimientos sobre el capital, o sea, que las inversiones están fuertemente ligadas con la rentabilidad de la empresa al menor costo posible. Los objetivos se definen basados en los indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). También, se invierte en el mantenimiento de activos y capacitación de empleados. Por ende, el principal objetivo es aumentar el retorno de flujo de dinero y que los requerimientos de circulantes se minimicen.

En esta fase, la empresa debe preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y a su vez disminuyendo el índice de rotación. Por otro lado, se debe trabajar fuertemente en la mejora de los procesos internos que reduzcan costos y aumenten la rentabilidad. Por último, trabajar en la formación de grupos interdisciplinarios que analicen la manera de innovar en la actividad de la empresa, y mejore las posibilidades de aumentar la ventaja competitiva.

A nivel estratégico, se debe trabajar fuertemente en el conocimiento interno y el análisis del mercado (FODA) para poder realizar los ajustes necesarios en el plan estratégico, tanto en lo

comercial como en lo productivo, y así mantener la cuota del mercado conseguida hasta el momento.

Según las decisiones que se tomen en la estrategia de la empresa se puede volver a la fase de crecimiento, si es que se decide innovar con un nuevo producto o servicio, con el objetivo de aumentar el mercado que se abarca. O si las decisiones que se toman son desacertadas, se puede llegar a la próxima fase que se definirá a continuación.

Fase de Declive: Sucede cuando se comienza a perder mercado, los clientes deciden cambiar a nuevos productos o servicios, ya que el que brinda la empresa ha quedado desactualizado. El número de empleados comienza a disminuir, quedando los más antiguos con la intención de mantener viva la empresa que los ha desarrollado. Algo distintivo es la falta de innovación y la disminución de gastos generales.

CAPITULO III: DESARROLLO

3.1 *Ubicación en el Contexto*

Las empresas históricamente han medido sus negocios en términos financieros y económicos, como flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital, etc. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor que impulsa estos números: los Recursos Humanos. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

Generalmente, se escucha que la tecnología de punta implementada, los productos y servicios principales, o los procesos (los más importantes) de la empresa son los que marcan la diferencia con otras empresas; que generan el crecimiento constante o el mantenimiento de las mismas, cuando en realidad todos estos activos o actividades nombrados anteriormente son llevados a cabo por personas. Los empleados generalmente son quienes crean o utilizan estos activos y mediante la experiencia en el negocio, el conocimiento adquirido dentro de la empresa (capacitaciones) y fuera de la misma (estudios), la motivación, el sentido de pertenencia, etc. son las encargadas de generar ese valor agregado que buscan todas las empresas, para poder diferenciarse en el día a día. Por este motivo, la capacitación y formación de los mismos, no sólo son maneras de motivar a los empleados sino que deben ser herramientas utilizadas para mejorar la productividad y por ende el rendimiento de la organización. **Es por eso que afirmo, que los Recursos Humanos son esenciales y decisivos en el éxito o fracaso de una empresa.**

Es importante destacar que, los Recursos Humanos no son por si solos generadores de éxitos, sino que las empresas deberán alinear las estrategias para cumplir con sus visiones, basadas en gran parte en el crecimiento de sus activos intangibles, no específicamente en el número de empleados sino en la capacidad y conocimiento de éstos. Será muy importante focalizarse tanto en los nuevos ingresos, que provoquen una sinergia positiva con los empleados más antiguos, como en que éstos últimos no sólo sean simples operativos de procesos cotidianos. Lo ideal sería que éstos sean capaces de provocar mejoras de procesos internos e innovaciones que colaboren con el crecimiento de la empresa. Es decir que la empresa se debe encargar de conquistar talentos nuevos y retener a aquellos que ya pertenecen a la misma, con el fin de optimizar al máximo sus recursos, y para evitar posibles rotaciones que generen pérdidas en la productividad.

La gestión de los Recursos Humanos, no sólo significa selección de personal, capacitación y liquidación, sino que a medida que crece el valor que se les otorga a las personas dentro de la empresa, la gestión se hace cada vez más compleja. Los haberes mensuales o jornales, según sea el modo de contratación que posea cada trabajador, representan la base de la pirámide para el empleado en relación con la empresa. Como ya se ha detallado en la pirámide de Abraham Maslow anteriormente, el hombre tiene algunas necesidades previas, pero a nivel laboral podemos considerar el pago de haberes como una de las principales, ya que sin ésta el malestar del trabajador no tardará en expresarse en la manera de desarrollar sus tareas.

Con esto queremos decir que los empleados aún valoran el aspecto remunerativo, sin embargo, existe una tendencia en la que cada vez cobran mayor importancia valores más abstractos e intangibles, como ser el reconocimiento y la satisfacción de lograr buenos resultados día a día, en relación a un desafío de cumplimiento de objetivos que no está directamente relacionado al salario

“Nuestra gente necesita entonces reconocimientos. Lo material no es suficiente. Lo intangible cobra valor y excede los sistemas de métricas tradicionales que sólo consideran el beneficio cuantitativo para la organización.”

La empresa debe prestar suma atención a los intangibles que les brinda a los empleados, como ser, el desarrollo profesional dentro de la empresa, el desarrollo personal mediante capacitaciones, la motivación, el buen trato entre el personal, la escucha de sus propuestas y hacerlos participes en las tomas de decisiones por ser quienes tienen contacto directo con los quehaceres diarios, participando activamente en la comunicación y el reconocimiento. Todos estos puntos influirán en la retención de los talentos, en que la gente esté preparada y predispuesta a los cambios teniendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a los requerimientos del mercado, y generar creación de valor contribuyendo en la estrategia de la empresa.

“Una compañía que pierde todas sus maquinarias (activos tangibles) pero retiene las habilidades y el “know how” de su fuerza de trabajo (activos intangibles) puede recuperar su negocio más rápidamente que aquella que pierde a su fuerza de trabajo y conserva sus equipos.”

Por último se puede decir que, los Recursos Humanos pueden optimizar la operación e innovar en la utilización de los recursos técnicos y materiales, pero nunca sucederá a la inversa.

¿Por qué en la fase de Maduración?

La fase de maduración del ciclo de vida de las empresas, como se ha detallado anteriormente, basa sus objetivos en la eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad de los

servicios brindados por las empresas, siendo el principal objetivo aumentar el retorno de flujo de dinero y que los requerimientos de circulantes se minimicen. Pero la fase no sólo hace referencia a los procesos operativos o comerciales, sino que también deben aplicarse los mismos objetivos en los Recursos Humanos, motivando al crecimiento y perfeccionamiento de su trabajo, mediante las herramientas que posee el área de Recursos Humanos para acompañar al desarrollo profesional de cada trabajador que pertenezca a la empresa.

Cuando la empresa llega a esta fase, debe optar por perfeccionar sus recursos para intentar mantenerse en el mercado con los servicios y productos actuales, mejorando los procesos internos y focalizándose en nuevos productos y servicios que hagan que la empresa vuelva a una fase de crecimiento, sin significar un retroceso, sino con la intención de seguir creciendo. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive.

La experiencia de los empleados obtenida a lo largo de los años en la empresa, el conocimiento del negocio, no deben ser subestimados, sino que deben ser apreciados por la empresa y deben preocuparse por disminuir lo máximo posible el índice de rotación. Debemos tener en cuenta que cada persona que se desvincula de la empresa implica un retroceso en varios aspectos, significa experiencia que se pierde y, a su vez, dinero que nuevamente se debe invertir en capacitaciones que llevan a los empleados al mismo nivel de conocimiento en el cual estaban los recientemente desvinculados.

Debido a lo anteriormente expuesto es fundamental que, en la fase de maduración, se considere contar con un análisis más detallado de los Recursos Humanos, ya que éstos toman mayor preponderancia que en otras fases. Por ende, lo que se propone es que la empresa tenga una herramienta que ayude en la toma de decisiones en base a los Recursos Humanos, y así disminuir el margen de error que lleve a la organización a ingresar en la última fase del ciclo de vida de una empresa.

Relación con la Teoría Y

Al hombre no sólo lo motiva el aspecto económico en su trabajo, además, el trabajador necesita sentirse participe de la empresa, ser escuchado por sus superiores, ser valorado en sus labores cotidianas, sentirse respetado personal y profesionalmente para poder cumplir con su rol satisfactoriamente, y poder generar valor agregado de acuerdo a la estrategia de la compañía.

Si se evalúan los conceptos que postula la “Teoría X”, la medición de la satisfacción de los Recursos Humanos solo se basaría en la distribución del salario y su posterior comparación con el mercado. Por otro lado, según esta teoría no se debería evaluar el clima laboral ni los perfiles de quienes tienen gente a cargo, ya que el requisito fundamental es que los jefes sean rígidos, que ordenen cómo, cuándo y en qué plazo se deben realizar las tareas, sin dejar intervenir al trabajador.

Todos los indicadores que se podrían analizar de acuerdo a la “Teoría X” son opuestos a la visión que se intenta dar en esta investigación, ya que durante todo el escrito se han definido otras características que necesitan ser evaluadas de un empleado, las cuales en conjunto o individualmente son importantes para optimizar la productividad de las personas.

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que la medición de los activos intangibles se debe basar en el estudio de la “Teoría Y”, ya que contempla los aspectos humanos de las personas y posiciona al trabajador como una parte vital en la empresa que necesita ciertos cuidados, como también necesita mantenimiento una máquina o un producto para una correcta elaboración. Aunque justamente existe una diferencia sustancial entre ambos tipos de recursos. En el caso de las personas aquello que motiva o retiene, está relacionado a aspectos humanos más difíciles de sistematizar, como podría ser el mantenimiento de una máquina que tiene una periodicidad y reglas matemáticas de funcionamiento. A medida que pasa el tiempo, los empleados van planteándose distintos objetivos y los incentivan diversas variables, es por esto que la empresa debería estar sumamente atenta a qué beneficios o factores cualitativos podrían ser determinantes para que el empleado decida continuar eligiendo el mismo espacio de trabajo, se pueda ir reinventando y progresando en la misma organización.

De acuerdo con la “Teoría Y”, el tablero de comando deberá permitir analizar muchos aspectos de los Recursos Humanos, ya cada uno influye directa o indirectamente en los otros. Al igual que **Maslow** define la pirámide de necesidades y dice que si la base no está satisfecha los escalones superiores no podrán ser alcanzados, a nivel laboral sucede exactamente lo mismo. No se le puede exigir a una persona que produzca valor agregado en sus tareas cuando su superior no le permite ser participe en las decisiones que se tomen con respecto a su trabajo, o si la empresa no se preocupa por mejorar sus conocimientos profesionales mediante capacitaciones.

Influencia de los pensadores en el enfoque del tablero de Comando

De todos los pensadores mencionados en el marco teórico que han influido en el manejo de los Recursos Humanos, varias directrices influirán en la visión de la investigación.

En la selección de personal, estarán presentes las ideas de **Frederick Taylor** ya que se evaluará como se realiza la búsqueda de nuevos empleados, como rinden en su posición y cuál es el índice de rotación y los motivos de desvinculación. De esta manera, veremos si se selecciona a la persona con el perfil correcto para cubrir el puesto de acuerdo a las competencias evaluadas en la evaluación de desempeño, donde se analizará su rendimiento.

Al analizar las suspensiones disciplinarias o amonestaciones que reciben los empleados, se podrá evaluar como decía **Henry Fayol**, si los problemas disciplinarios que acontecen son por culpa de la irresponsabilidad del personal o si el clima laboral demuestra que el problema es la relación jefe y subordinado, y se detecta si los problemas surgen debido a la incapacidad del jefe o al clima laboral hostil que se presente en el área.

El rendimiento del personal y la motivación que posean son importantes para la creación de valor. Como bien decía **Abraham Maslow**, existen jerarquías de necesidades que influyen para que el hombre busque la autorrealización, de ello dependen muchos factores que serán detallados más adelante. Cada uno de dichos factores armará una especie de mapa estratégico que indicará como el rendimiento es influido por la motivación, como la motivación es influida directamente por el clima laboral, etc. Todos los factores que serán mencionados tienen una retroalimentación positiva que lleva al empleado a crear el valor agregado que la empresa necesita.

Cuando se estudie el clima laboral, se analizará cómo influye para el trabajador y su rendimiento individual, el trabajo en equipo. Como bien decía **Chester Bernard**, la influencia del superior en la motivación y la comunicación de su equipo son fundamentales para que el trabajo grupal sea mayor a la suma de los rendimientos individuales.

Está por demás decir, que **Douglas Mc Gregor** será una fuerte influencia con respecto a la mirada en los Recursos Humanos por medio de la “Teoría Y” que indica como es el comportamiento de las personas dentro de la empresa.

Según todo lo referenciado en esta sección de la investigación, el **enfoque de las relaciones humanas** influirá fuertemente en la definición de indicadores y procesos, posibilitando el análisis de sus interrelaciones.

Un Tablero de Comando Operativo para el análisis de RRHH

La tecnología que se va a proponer para implementar un sistema de apoyo en la toma de decisiones a nivel gerencial en el área de Recursos Humanos, es la utilización de un Tablero de Comando Operativo exclusivo para el área y orientado a la evaluación del personal de toda la empresa.

El tablero de comando propuesto contemplará una gestión integral de los Recursos Humanos, lo cual veremos en las siguientes secciones del capítulo. La información utilizada para el análisis, mediante el tablero de comando, deberá ser completa y estar constantemente actualizada, de manera tal que toda la información esté integrada en el sistema y que la totalidad del análisis se base en la información arrojada por el tablero.

A modo de conclusión, es importante indicar que el éxito del funcionamiento de un sistema de información de Recursos Humanos que brinde el soporte en la toma de decisiones depende de una correcta planificación del sistema. El tablero deberá estar orientado fuertemente a cubrir aquellos indicadores necesarios para evaluar el cumplimiento de la estrategia de la empresa. Por ende, requerirá que la comunicación sea muy productiva entre los usuarios y el grupo que realice dicho tablero de comando operativo.

3.2 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UN TABLERO DE COMANDO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Para implementar un Tablero de Comando en el área de recursos humanos de una empresa de servicios en etapa de maduración, se deben llevar a cabo las siguientes etapas:

En la primera etapa se debe realizar un análisis orientado a la empresa, con el fin de establecer las definiciones fundamentales para armar el tablero de comando basándose en la estrategia general que la empresa se haya planteado. Luego de conocer la estrategia general, el área de Recursos Humanos deberá plantear, si es que no lo tiene aún, una estrategia para el sector y alinear los objetivos, las políticas y acciones para actuar en base a la estrategia de la compañía.

En la segunda etapa, será necesario evaluar cuál es la información que puede cubrir de una manera macro lo analizado anteriormente, y empezar a definir a grandes rasgos una base del modelo a utilizar

Una vez que se define hacia donde se debe apuntar y cuáles son las herramientas que se encuentran disponibles, se recomienda evaluar detenidamente los datos informatizados que se posean y la forma para aprovechar cada uno de estos, definiendo los diferentes indicadores, métricas o reportes con los cuales se explotará la información de manera integral.

Al tener en claro las herramientas con las que se cuenta y la disponibilidad de la información, se debe realizar un bosquejo de interrelación de indicadores por subsistema. A su vez, se identificará la influencia que cada indicador tiene en el valor total y como este último afectará a otros subsistemas.

Como etapa final, se deberán relacionar los distintos subsistemas, definiendo un mapa estratégico que ayude a focalizar la relación interdependiente que tienen todos los subsistemas que influyen en los Recursos Humanos. De esta manera, se diseñará un mapa estratégico con las causas y efectos que ocasionan la creación de valor agregado por parte de los trabajadores acorde a la estrategia de la empresa.

Desde un primer momento, cuando una empresa desea implementar un Tablero de Comando en el área de recursos humanos deberá entender claramente que existe un concepto fundamental para el diseño exitoso de la herramienta:

Disposición total del sector gerencial

Tanto la gerencia general como el gerente de recursos humanos deben involucrarse desde un primer momento en el diseño, desarrollo e implementación del tablero. Una vez definidas la visión y la estrategia de la empresa, así como los objetivos, se podrán tomar las decisiones que ayuden a cumplir con las mismas. Apoyados en esta herramienta, se tomarán acciones que faciliten un mejor manejo del personal no solamente en el área en cuestión sino en toda la compañía.

Es importante que toda la empresa tenga conocimiento de la implementación del Tablero de Comando en Recursos humanos, que sepa que se estima perfeccionar el plano estratégico y que su colaboración para llevarla a cabo es muy valiosa.

Diseño del Tablero de Comando Operativo

- 1. Análisis situacional de la empresa.*
- 2. Definición de los Objetivos, Políticas y Acciones.*
- 3. Identificación de las herramientas pertenecientes al área y sus posibles análisis.*
- 4. Creación de la influencia entre los distintos indicadores en cada subsistema.*
- 5. Creación de Mapa Estratégico.*

Análisis situacional de la empresa

Como punto de partida, la empresa que va a implementar el Tablero de Comando en Recursos Humanos tiene que tener en cuenta el mercado en el que desempeña su actividad, los agentes externos que tienen influencia en el contexto laboral, el ambiente interno en el que se trabaja, la posición que ocupa la organización en el mercado y cuáles son las aspiraciones futuras.

El equipo que se forme para trabajar en el perfeccionamiento del aporte que realicen los Recursos Humanos en la empresa, debe ser solidario y buscar satisfacer los intereses de los trabajadores, los del equipo y los de la organización, ya que si todos están contemplados e interrelacionados, se disminuirá el grado de superposición de intereses y aumentará la sinergia para obtener la conformidad completa de todos los stackholder de la empresa.

Para realizar todos estos estudios, se propone la utilización del cuadro en el que se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. A continuación, se listan algunos de los puntos que pueden ser incluidos dentro del cuadro de Análisis FODA, tanto a favor como en contra, para que la empresa conozca donde hacer foco en la optimización de sus recursos:

<i>A favor</i>	<i>En contra</i>
Eficiencia en la declaración de responsabilidades. (Fortaleza)	Deficiencia en la delegación de responsabilidades. (Debilidades)
Buena comunicación entre los diferentes sectores. (Fortaleza)	Falta de comunicación entre los diferentes sectores. (Debilidad)
Gran disponibilidad de información para analizar. (Fortaleza)	Poca disponibilidad de información para analizar. (Debilidad)
Los beneficios que otorga la compañía a su personal son beneficiosos para la fidelización del empleado. (Fortalezas)	No existan beneficios que ocasionen satisfacción en el empleado. (Debilidad)
Sentido de pertenecía y estabilidad laboral. (Fortaleza)	Inseguridad e inestabilidad laboral. (Debilidad)
Poca rotación del personal. (Fortaleza)	Alta rotación del personal. (Denilidad)
Bajo índice de ausentismo y suspensión. (Fortaleza)	Alto índice de ausentismo y suspensión. (Debilidad)
Aumento del potencial de los empleados mediante capacitaciones externas. (Oportunidad)	

Mediante la creación del valor incursionar en nuevos negocios. (Oportunidad)	
Innovación continua en los servicios brindados. (Oportunidad)	Falta de innovación en los servicios brindados, con respecto a la competencia. (Amenazas)
Incorporar nuevos talentos. (Oportunidades)	Sueldos del mercado más tentadores para el personal clave de la empresa. (Amenaza)

Luego, se debe procurar identificar la **Misión** y la **Visión** de la empresa. La **Misión** es el propósito de la misma, es decir la razón de ser de la compañía, y la **Visión** es el objetivo hacia dónde apuntan todas las acciones que se desarrollarán, es decir a dónde se quiere llegar.

Como paso siguiente y luego del primer análisis y la identificación de la misión y visión, la empresa ya está en condiciones de establecer la **Estrategia General** a largo plazo.

A continuación son presentadas algunas de las estrategias que pueden ser utilizadas para la Estrategia General de Recursos Humanos:

- Mejorar la eficiencia en los procesos operativos mediante las sugerencias de los empleados.
- Mejorar la capacidad operativa a través de la profesionalización de los trabajadores mediante las capacitaciones brindadas.
- Innovar en los servicios brindados
- Aumentar en el plantel el número de talentos y profesionalizar los puestos claves.
- Aumentar la fidelización de los empleados, disminuyendo el índice de rotación y mejorando el índice de pertenencia.
- Crear un ambiente cordial en el cual el trabajador se sienta a gusto y valorado por las tareas que desempeña.
- Disminuir el índice de rotación del personal clave

A su vez, con algunas de las estrategias se puede llegar a mayor detalle, donde no solo se les asigne un periodo límite para analizar el resultado de lo planificado, sino que también se les puede estimar el aumento o disminución cuantitativa que la empresa desee producir. Como por ejemplo: *“Aumentar el rendimiento de las diferentes áreas influidas directamente por el perfeccionamiento profesional y ambiental de las personas que las integran”* o en más detalle *“Mejorar el clima laboral de la empresa en las próximas 3 evaluaciones en un 40%”* o *“Disminuir el índice de rotación del personal clave en un 50% en los próximos 2 años”*. O sea, establecer las cifras que debe alcanzar la organización, identificando el modo mediante se desea conseguirlo, enfocando la estrategia a alcanzar e indicando los plazos en los que se deberán alcanzar dichas cifras.

Definición de los Objetivos, Políticas y Acciones

Los **objetivos** están directamente relacionados con las estrategias cuantitativas, las cuales establecen a detalle lo que se desea alcanzar. Un objetivo no puede ser tomado como una estrategia general “*Disminuir el índice de rotación del personal clave*”, sino que el objetivo debe estar conformado por un valor a alcanzar y en un plazo determinado. Por lo general, los objetivos deben comenzar con un verbo gerundio, estableciéndose metas, por ejemplo: “*Conseguir que el índice de rotación del personal clave disminuya, en comparación al año anterior, un 20% en los próximos 3 años*”. Mediante una serie de objetivos cuantificables se debe evaluar si la estrategia general se cumple. Estos deberían estar alineados, y al cumplimentar la totalidad de los mismos la estrategia general será alcanzada.

En la definición de los objetivos, la gerencia general debe participar activamente, y debe conseguir el consenso de las distintas gerencias, obteniendo el apoyo necesario para que cada una de éstas se encuentre alineada con la estrategia de la compañía y trabajen de manera conjunta para llevar a cabo de la mejor manera posible los objetivos a cumplir.

Como se mencionó anteriormente, los objetivos estarán estrechamente relacionados con la estrategia establecida. En base a ésta se plantearán los objetivos correspondientes, pero no quiere decir que los objetivos solamente deberán hacer referencia directa a lo definido en la estrategia, sino que se pueden definir objetivos que influyan indirectamente pero que sean relevantes para la actividad de la empresa.

A continuación, se propondrán algunos objetivos de ejemplo, a utilizar según los distintos enfoques que tenga la estrategia de la empresa:

- a) Mejorar el rendimiento de los Recursos humanos en un 5% con respecto al año anterior:
 - I. Incrementar la motivación del personal en un 15% en el próximo año.
 - II. Conseguir que el sentido de pertenencia de los empleados por la empresa sea de un 70% de aceptación.
 - III. Brindar 3 capacitaciones por año a los empleados claves, con el fin de incrementar sus conocimientos para la mejora de procesos.
 - IV. Aumentar en un 40% la cantidad de sugerencias en los próximos 3 años con respecto a la cantidad actual.
 - V. Mejorar la productividad un 25% en los próximos 3 años mediante los aportes de los empleados, a través de la agilización de los procesos.

- b) Mejorar la capacidad operativa a través de la profesionalización de los trabajadores mediante las capacitaciones brindadas:
 - I. Brindar 3 capacitaciones por año a los talentos con el fin de incrementar sus conocimientos para la mejora de procesos.
 - II. Brindar 2 capacitaciones por año al personal operativo para agilizar los tiempos productivos.
 - III. Incrementar el personal profesional un 15% en los próximos 2 años.
 - IV. Aumentar en un 20% la cantidad de sugerencias en los próximos 2 años con respecto a la cantidad actual.
 - V. Reducir los tiempos de procesos en un 15% en los próximos 18 meses.

- c) Innovar en los servicios brindados y aumentar la productividad del personal:
 - I. Brindar 3 capacitaciones por año a los talentos con el fin de incrementar sus conocimientos.
 - II. Incrementar el personal profesional un 15% en los próximos 2 años.
 - III. Destinar un 15% del presupuesto a trabajos de innovación.
 - IV. Disminuir un 10% el índice de rotación.
 - V. Implementar innovaciones en los próximos 3 años que ocasionen un aumento del 15% en la rentabilidad de la empresa.

- d) Aumentar en el plantel el número de talentos y profesionalizar las áreas claves:
 - I. Incrementar la motivación del personal en un 15% en el próximo año.
 - II. Conseguir que el sentido de Pertenencia de los empleados por la empresa sea de un 70% de aceptación.
 - III. Incrementar el personal profesional un 15% en los próximos 2 años.
 - IV. Brindar 3 capacitaciones por año a los talentos con el fin de incrementar sus conocimientos para la mejora de procesos.
 - V. Disminuir el índice de rotación del personal clave en un 10%.

- e) Aumentar la fidelización de los empleados y su grado de motivación:
 - I. Incrementar la motivación del personal en un 15% en el próximo año.
 - II. Conseguir que el sentido de Pertenencia de los empleados por la empresa sea de un 70% de aceptación.
 - III. Disminuir el índice de rotación del personal clave en un 10%.
 - IV. Mejorar el clima laboral de las áreas en un 15% acorde a la última encuesta.
 - V. Poseer el promedio de los sueldos por encima del promedio del mercado, en los puestos claves.

Cabe destacar, que los objetivos planteados anteriormente podrán ser, o no, los que se proponga la empresa tanto en el objetivo como en el porcentaje que se desea alcanzar o el tiempo de cumplimiento.

Por el lado de las **políticas**, se deberán establecer las conductas a llevarse a cabo dentro de la empresa, las cuales deberán apoyar completamente a los objetivos y a la estrategia general que se haya impuesto la compañía. De esta manera, se establecerán las bases del comportamiento y como se deberán enfrentar las diversas situaciones que se presenten. Las políticas identificarán las normas de convivencia explícitas y marcarán el rumbo del bienestar de las personas, en este caso orientado a las políticas de Recursos Humanos.

Las políticas de Recursos Humanos son un marco de referencia para todos los empleados de la compañía. Además, es una herramienta de gestión que es utilizada por todos los cargos que tienen gente a cargo. Por otro lado, establece pautas y criterios que se utilizan en la relación entre la empresa y sus empleados. Estas pautas y criterios deben ser equitativas para todos los integrantes de la empresa.

Entre las políticas que se pueden mencionar, en Recursos Humanos deberían existir:

- Política de Selección de Personal: Estableciendo los procedimientos y los requerimientos que se deben cumplir para la selección de personal. Es importante destacar que las empresas, deberían realizar en primera instancia búsquedas internas o promociones para cubrir un puesto. Si se considera correcto proceder de esta manera, es recomendable que se incluya dicha aclaración dentro de las políticas para que el empleado se sienta respaldado por ellas.
- Política de Capacitación y Desarrollo: Generalmente incluye el formato de inducción que se le brinda al personal ni bien ingresa en la compañía. Además, se identifica la manera en la que se realiza el proceso de detección de necesidades a través de la evaluación de desempeño, de la evaluación de potencial y algunas capacitaciones que surjan de las necesidades del sector.

Como último componente, se definirán las **acciones** que soporten las políticas, ya que si los objetivos no están acompañados por las políticas, y las políticas por las acciones que las sustenten, los integrantes de la empresa actuarán de manera desigual y como más les convenga, cuando la intención debe ser que la compañía tenga un comportamiento con una columna vertebral bien establecida.



Ilustración 6 - Relación de Acciones – Políticas – Objetivos y Estrategia General

Identificación de las herramientas pertenecientes al área y sus posibles análisis

El área de Recursos Humanos cuenta con una serie de herramientas que utiliza para llevar a cabo su labor. Cuando se habla de herramientas, no se hace referencia exclusivamente a sistemas informáticos, sino que para este área, herramientas son todas aquellas tareas que son realizadas para brindar el servicio que otorga el área, como ser reclutamiento o selección de personal, capacitación, liquidación, inducción, entre otras.

Por otro lado, están las herramientas que sirven para el análisis y definiciones del accionar posterior, como ser evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial, encuestas de clima, cuadros de reemplazos, etc.

Selección de Personal

La selección de personal es el punto de entrada de los nuevos trabajadores a la compañía, a través de ella y de acuerdo a las políticas, costumbres y presupuestos se incorpora a gente acorde a los nuevos puestos o vacantes que surjan en la compañía.

La selección de personal puede ser interna o externa, en la primera de éstas las búsquedas se realizan sobre el personal de la empresa, donde se deben evaluar las condiciones de todas aquellas personas que se hayan postulado y analizar cual se adapta mejor al puesto. Por el lado de las búsquedas externas, los postulantes son personas ajenas a la empresa, quienes a partir de una serie de entrevistas y pruebas son evaluadas para saber quién se adaptaría mejor a los requerimientos del puesto.

Para evaluar la selección del personal, generalmente se analiza el porcentaje de efectividad en la selección, analizando cuantas personas pasan de entrevista a entrevista, cuántos puestos se logran cubrir a través de las búsquedas realizadas y el tiempo que demanda todo el proceso.

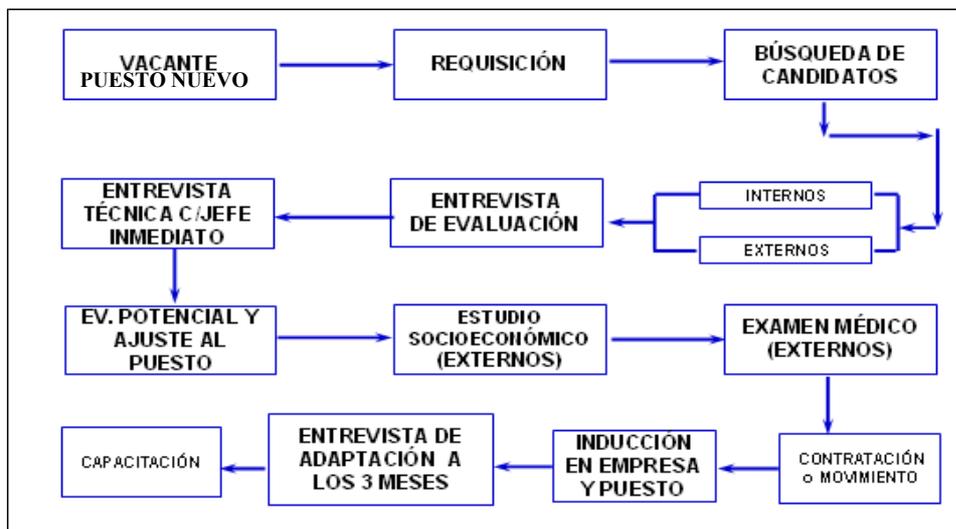


Ilustración 7 - Proceso de Reclutamiento y Selección

“Un proceso de selección es válido si le ayuda a aumentar las posibilidades de contratar a la persona apropiada para el trabajo.”

En la selección de personal se puede evaluar la comunicación que existe entre el gerente o jefe solicitante del puesto y el selector, en la cual es indispensable que el responsable del área transmita correctamente las características, tanto técnicas como humanas, que debe poseer la persona a ingresar. Esta comunicación debe estar acompañada de una correcta descripción del puesto, para validar si la misma describe las características básicas o si es necesario realizar alguna modificación que permita al selector contar con información más precisa, para realizar la búsqueda correspondiente.

Esta comunicación se puede medir mediante una evaluación de comprensión donde cada una de las partes intervinientes valoricen diferentes indicadores, por ejemplo:

- Similitud entre la descripción del puesto y el requerimiento: (Porcentaje)
- Nivel de comunicación de las necesidades: Mala, Regular, Buena, Muy Buena
- Interpretación en la explicación de las necesidades. (Porcentaje)
- Interpretación en la recepción de las necesidades. (Porcentaje)
- Cambios en el perfil buscado por el solicitante luego de haber comenzado la búsqueda, sobre el total de las búsquedas. (Porcentaje)

Una vez que se haya transmitido el requerimiento del personal, se inicia la fase de la selección. En esta etapa, los entrevistadores deberán evaluar si la persona entrevistada acepta las políticas y la

visión de la empresa, para que al ingresar logre adaptarse fácilmente al ambiente laboral, y así disminuir la probabilidad de que se desvincule rápidamente por no compartir las mismas.

Es importante considerar que, la oferta en materia de sueldos, plan de carrera, beneficios a otorgarse, realizada por la empresa para cubrir un puesto, influirá directamente en la cantidad de candidatos que se presenten, así como en la experiencia laboral de los mismos.

Cuando se finaliza con el proceso de selección y la persona ingresa a la compañía, lo que se debería hacer, después de tres meses, es evaluar su desempeño en el puesto. De esta manera, se le habrá dado tiempo de adaptación al puesto, de capacitación y de entendimiento del negocio. Una vez transcurrido este tiempo, al evaluarlo se identificará si la selección fue adecuada o si es necesario que en los próximos reclutamientos se ajusten los requerimientos y detalles del perfil.

“En este procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y por el otro, las de este sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, la relación con sus compañeros etc.”

Por otro lado, existirá otro indicador importante para la etapa de selección de personal que es el índice de *“Rotación del personal con antigüedad menor a 6 meses”*. Este indicador tiene una gran relevancia ya que servirá para identificar las deficiencias de fidelización de personal nuevo. Mediante un análisis detallado de esta situación, se puede observar si los motivos de desvinculación son debido a una remuneración no acorde al puesto, a la inadaptación al ambiente laboral (políticas, visión y costumbres de la empresa), a una mala definición del puesto en comparación con la tarea cotidiana, en caso de ser renuncia, o si la desvinculación es despido por el desempeño de la persona.

Para resumir, la selección de personal no solo se debe evaluar mediante el porcentaje de efectividad y el tiempo que se emplea para cubrir un puesto, sino que existen otras maneras de evaluar cómo se lleva a cabo esta tarea y cómo influyen diferentes factores en una correcta selección. Aquí se podrán evaluar:

- Similitud entre la Descripción de puesto y el Requerimiento.
- Nivel de Comunicación de las necesidades.
- Interpretación en la explicación de las necesidades.
- Interpretación en la recepción de las necesidades.
- Cambios en el perfil buscado por el solicitante luego de haber comenzado la búsqueda sobre el total de las búsquedas.
- Tiempo promedio transcurrido en la cobertura de las vacantes.
- Desvío entre los sueldos ofrecidos y la media del mercado según el puesto.

- Porcentaje de personas que aplican en las búsquedas.
- Efectividad en la evaluación Post Ingreso (3 meses).
- Rotación del personal con antigüedad menor a 6 meses y los motivos de desvinculación.
- Inversión que se realiza en selección del personal.

Inducción

Una vez finalizado el proceso de selección de personal, el nuevo integrante realiza su etapa de “*inducción*”, la cual generalmente es considerada como una acción menor que no tiene impacto en los resultados del personal. La misma contempla la bienvenida a la empresa, donde se busca que la persona conozca el ambiente en el que va a trabajar, conozca a sus nuevos compañeros y la cultura de trabajo.

Todo lo mencionado anteriormente con respecto a la inducción es real y no se debe cambiar, sino que vale la pena señalar que la consideración de no tener impacto en los resultados, es errónea. En esta etapa la persona, además de conocer el lugar de trabajo y a sus compañeros, debe empezar a conocer el negocio y como la empresa lo lleva adelante. Además, la sociabilización no es un tema menor, aquí comenzará la integración con el personal y empezará a conocer cuáles son las necesidades (como primera impresión) que cada uno requiere de la posición que el nuevo integrante va a desempeñar.

Si se cuenta con una buena inducción, el aprendizaje del negocio y la correcta manera de manejarse dentro de la empresa, se lograra con mayor rapidez y efectividad, ocasionando que el nivel de productividad esperado se alcance anticipadamente. Al igual que en la selección, en la inducción uno de los principales objetivos a cumplir generalmente es la disminución del índice de rotación, por ende, si una persona comprende el ambiente en el que trabajará, se adapta fácilmente a su trabajo y al resto del personal, seguramente el motivo de desvinculación por no comprender ni compartir la manera de trabajar de la empresa disminuirá.

“Entre más rápido los empleados recién contratados sean autosuficientes y productivos, la organización podrá ejecutar su estrategia de negocio más rápidamente.” [Díaz, 2008]⁵⁰

Una vez comprendido como mitigar el riesgo de desvinculación, el sentido de la inducción es comprender las tareas y responsabilidades del nuevo puesto en el menor tiempo posible. Esto lo que producirá, es que la persona comprenda rápidamente su trabajo y a su vez que los superiores directos le dediquen el mínimo tiempo indispensable en el seguimiento de su labor en el futuro.

“Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).”

Al haber identificado los dos indicadores esenciales para estimar el efecto de la inducción: el aprendizaje del negocio y el entorno laboral, y el entendimiento de sus tareas y responsabilidades, se puede decir que la manera de evaluar esta herramienta puede ser de la siguiente manera:

1. Nivel de comprensión del negocio.
2. Efectividad de la inducción con respecto al aprendizaje sobre sus funciones y responsabilidades.
3. Tiempo de dedicación en la inducción por parte de superiores y pares.

Plan de Carrera

El plan de carrera no es una herramienta que se deba implementar en todos los empleados de la compañía, sino que se debería utilizar en puestos o personal clave. Aquel a quien se le proporciona un plan de carrera, debe tener sus objetivos personales alineados con los de la empresa. La misma debe establecer los perfiles y competencias que el personal debería poseer en un futuro, con el fin de cumplir con la visión de la organización.

“Un "Plan de Carrera" es un esfuerzo integral y permanente de identificación, capacitación y retención de empleados, con el potencial necesario para desempeñar un papel clave en la empresa a mediano y largo plazo. Y alrededor de los cuales debe concentrarse una proporción importante de los recursos de desarrollo de la organización, relativos a tiempo, cargo, salario, prestaciones y beneficios. Un "Plan de carrera" debe ofrecer a un individuo sobresaliente, de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo, para bien de la empresa y para su propia conveniencia, dentro de un marco de una estrategia de negocio ambiciosa y necesaria, porque debe trascender las fronteras nacionales. Lógicamente, para que este plan funcione se necesita una dirección de Recursos Humanos fuerte y bien estructurada, para que sea el órgano facilitador, integrador y propulsor del programa.”

Esta herramienta puede tener un fuerte impacto en la motivación, la participación y la productividad del personal. Es la demostración explícita de la carrera profesional a la que puede acceder el empleado en caso de ir cumpliendo con todas las fases planificadas (conocimientos técnicos,

factores culturales, formación académica, etc.). El plan de carrera permite que el empleado organice su carrera profesional y laboral contando con un esquema detallado de los pasos que debe ir cumpliendo y de las acciones que debe realizar en cada fase para lograr el crecimiento esperado.

Al especificarse que conocimientos técnicos y académicos requiere la empresa para que los empleados crezcan de acuerdo al plan de carrera, la cantidad de Recursos Humanos calificados y la cantidad de personal profesionalizado en puestos claves aumentará.

Con cada promoción de algún empleado, que se produzca por haber cumplido con los objetivos del plan de carrera, la mirada sobre esta herramienta tomará cada vez más fuerza, demostrando que el desarrollo profesional y el compromiso con la empresa es retribuida con las promesas descritas en cada plan de carrera. Por dicho motivo, las comunicaciones de las promociones es importante realizarlas en todos los medios que utilice la empresa, y que mediante éstas todos los integrantes de la organización se enteren de los reconocimientos hacia los empleados que se destaquen en sus funciones.

El plan de Carrera es una manera de plantearles objetivos a los empleados y alinear sus competencias con las exigidas por la empresa, basadas su estrategia general. De esta manera, se logra que los objetivos individuales de los empleados sean los mismos que la empresa necesita colectivamente de sus integrantes.

“Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.”

A partir de las fases establecidas, se pueden identificar capacitaciones que son necesarias brindarles a los empleados para continuar con el rumbo de perfeccionamiento profesional que la empresa requiere. Complementariamente, se busca aumentar la motivación del empleado por ir cumpliendo con los objetivos planteados, y se disminuye el índice de rotación de los Recursos Humanos claves por estar comprometidos con el desarrollo profesional que la empresa les está proponiendo.

El plan de carrera se complementará con las otras herramientas que posee el área de Recursos Humanos. Las promociones se evalúan mediante los **cuadros de reemplazo**, las aptitudes se miden mediante los **assesment center**, las **encuestas de clima laboral** se relacionan directamente con la motivación del personal y el sentido de pertenencia que se tenga de la empresa, las **capacitaciones** son asignadas según las necesidades que se hayan establecido en las diferentes fases del plan, el cumplimiento de las competencias del puesto se puede evaluar mediante las

evaluaciones de desempeño, etc.

“Es necesario conservar y retener a los mejores empleados, y para lograrlo se requiere practicar políticas que incluyan una serie de incentivos, los cuales, en la práctica, dependerán de la personalidad y comportamiento del empleado. Dentro de sus incentivos amerita recordar los siguientes: reconocimiento, respeto, retribución económica, poder, control y promoción.

Algunos empleados se motivan con más vacaciones, otros con proponerles nuevos retos. Pero descubrir eso es la parte complicada y al mismo tiempo, es un desafío para el gerente de recursos humanos.”

Para estimar como afecta el plan de carrera a los Recursos Humanos, se podrían evaluar los siguientes indicadores:

- ✓ Grado de Motivación que les produce a los Recursos Humanos el plan de carrera.
- ✓ Nivel de impacto en los empleados que produce cada medio de comunicación al informar las promociones.
- ✓ Influencia en el desarrollo profesional de acuerdo con los objetivos del plan de carrera.
- ✓ Nivel de expectativas de crecimiento que poseen los empleados de acuerdo con el plan de carrera.

Capacitación

La herramienta de capacitación es utilizada para proporcionar a los empleados nuevas habilidades o perfeccionar las existentes, que son esenciales para desempeñar las funciones que requiere la empresa. Estas capacitaciones, pueden estar enfocadas en mejorar las capacidades necesarias para la posición que se ejerce actualmente o preparar al individuo para cumplir con responsabilidades futuras.

Las capacitaciones son brindadas para mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores. Con la utilización de los conceptos aprendidos y con el correcto desempeño de su función, mediante las nuevas habilidades se puede transformar de capacitación a desarrollo de potencial y obtener del empleado un valor agregado en sus funciones que sean beneficiosas para la empresa.

La asignación de las capacitaciones proviene de diferentes orígenes, por un lado, están las capacitaciones que se les brindan a los **recién ingresados**, las cuales son importantes para adecuarse a los procesos que posee la empresa y a las herramientas que se utilizan para llevar a cabo las tareas diarias. Por otro lado, existen capacitaciones que se desean brindar al sector para intentar darle un **enfoque de trabajo** que se adapte a la estrategia general de la compañía o del área. Estas

capacitaciones, en general, son proporcionadas a la totalidad del área y se intenta enseñar las nuevas metodologías de trabajo o los nuevos procesos a desempeñar en la labor diaria.

Existen además, capacitaciones brindadas en particular a una persona o a un grupo de personas, estas **capacitaciones son determinadas por las evaluaciones de desempeño**, donde se detectan las fortalezas y debilidades del individuo y se define que habilidades se deberán perfeccionar a través de éstas. En las evaluaciones de desempeño (tema que es desarrollado más adelante) se evalúan las competencias requeridas para el puesto, las cuales han sido previamente definidas en la descripción del puesto, a partir de allí se identifican las capacitaciones necesarias para aumentar el nivel de experiencia/profesionalismo que tenga el área. También, se asignan capacitaciones cuando se desea proveer al empleado de nuevas herramientas y técnicas para su desarrollo profesional, preparándolo para etapas futuras donde deberá utilizar los conocimientos aprendidos.

Generalmente las mediciones o evaluaciones sobre las capacitaciones, se realizan proporcionando valores de **“Horas de capacitaciones brindadas”**, la **“asistencia”** que han tenido las mismas, o el porcentaje de **“ausentismo”**. Por otro lado, se miden los **“valores reales contra los presupuestados”**, ya sea la comparación entre la inversión real y lo presupuestado, las horas de capacitación estimada en relación con las reales o los **“insumos/gastos de la capacitación contra los insumos/gastos presupuestados”**. También, se evalúa la **“distribución de la capacitación”** a cuantas personas se les ha brindado, la cantidad a lo largo del año, que puestos han tenido mayor cantidad de capacitaciones o cuanto se ha invertido en cada puesto de la compañía.

A su vez se podría vincular con la rotación de personal y la demanda de nuevos ingresos que esta genera, evaluando **“cuánto dinero se invierte en personal estable (definiendo la antigüedad de personal estable) y cuanto en el nuevo personal”**

Los procesos de capacitación y desarrollo son un proceso de cambio, y por ende se propone que la estimación del aporte no solo se base en la labor que desempeña el área encargada de organizar estos cursos/programas, sino que se haga foco en los resultados del proceso. Para ello, se debería realizar una **“simple evaluación”** previa al curso para conocer el grado de conocimiento de cada uno de los presentes, y una vez finalizado el proceso de capacitación realizar nuevamente un examen que sea más exigente, y cuyos resultados sean comparados con el examen anterior. De esta manera, se podrá **“identificar el grado de los conocimientos adquiridos”** y como han asimilado los nuevos enfoques/técnicas.

El instructor de la capacitación será el encargado de evaluar a los presentes, de esta manera se tendrá una visión más amplia de los resultados del curso, ya que se podrá tener identificado

cuantitativamente la “**predisposición**”, la “**participación**” y los “**trabajos realizados**” los cuales influirán en el incremento de los conocimientos. Una persona con mala predisposición seguramente tendrá un grado de aprendizaje menor que uno con buena predisposición.

“Se ha visto que la capacitación busca que el trabajador tenga conocimientos, o sea, “que sepa”; que busca que adquiera habilidades y destrezas, o sea “que pueda”. Sin embargo tenemos la experiencia frecuente de que esto no basta. Es indispensable que el trabajador esté dispuesto a aprender, a modificar su manera de trabajar, a cambiar, y esto significa “que quiera”. Con este fin la capacitación comprende la tarea de cambiar actitudes, una clara tarea de motivación.”

El capacitado deberá valorizar la “**satisfacción sobre el curso**”, “**el material entregado**” y la “**aplicabilidad de los conocimientos a sus tareas**”, lo cual permitirá saber desde el punto de vista del trabajador, la motivación y el grado de satisfacción que le produjo haber tomado el curso.

Una vez finalizado el curso, cada empleado que haya sido capacitado debe tener una nueva evaluación de seguimiento, lo cual permitirá “**identificar si los conceptos aprendidos han sido productivos en la labor diaria**”. Permitirá conocer si la utilización de los conceptos aprendidos diariamente se han asimilados de una manera productiva, si la manera de trabajar a partir de estas capacitaciones ha sido más eficaz y eficiente, o si por lo contrario, los conceptos adquiridos no han podido ser aplicados a las tareas diarias. A partir de estas conclusiones, se podrá solicitar una devolución a quienes hayan participado de las capacitaciones para que, luego de un tiempo establecido, evalúen “**si están conformes con las capacitaciones recibidas satisfaciendo sus necesidades, o si las consideran innecesarias/inaplicables para su tarea**”. De esta manera, se podrá evaluar a futuro si ha sido bien implementada la herramienta de capacitación o si en realidad es necesario un cambio que beneficie al trabajador personalmente, a su forma de trabajar, y por ende que afecte directamente en la producción de sus tareas.

Es importante destacar que las capacitaciones por si solas no producirán resultados económicos, lo que deberían ocasionar es una mejora en la productividad. Los resultados económicos no solo están relacionados con la experiencia del personal y sus habilidades, sino que vendrán acompañados de muchos factores internos y externos a la compañía. Si la empresa ha tomado una decisión estratégica errónea, seguramente, aunque tenga muy buenos procesos de capacitación, los resultados no acompañarán. Y así como influye la estrategia, afectan también el mercado, la situación económica del país, la situación económica mundial, las decisiones de la competencia, etc.

El impacto de la capacitación se debe estimar mediante la mejora de productividad, lo cual seguramente, si es acompañado por todos los factores anteriormente mencionados estaremos en

presencia de un equipo de trabajo con todos los conocimientos/habilidades necesarios que influirán directamente en los resultados económicos. Para estimar la evolución de las competencias técnicas aplicadas luego de las capacitaciones, se podrá utilizar la evaluación de desempeño la cual es importante para definir la formación que es necesaria en cada persona, y para evaluar cómo fueron aplicadas en su trabajo.

Para resumir, en la capacitación se puede evaluar el trabajo que lleva a cabo el área de recursos humanos mediante los siguientes indicadores:

- ✓ Horas de capacitación brindadas.
- ✓ Cantidad de capacitaciones brindadas.
- ✓ Cantidad de personas capacitadas.
- ✓ Distribución de la capacitación según los puestos.
- ✓ Capacitaciones brindadas al personal clave.
- ✓ Porcentaje de Asistencia/Ausentismo sobre los convocados.
- ✓
- ✓ Inversión realizada en capacitaciones.
- ✓
- ✓ Inversión realizada en capacitaciones al personal estable.
- ✓ Inversión realizada en capacitaciones al nuevo personal.
- ✓ Desvío entre la Inversión en Capacitación real y presupuestada.

Pero también se puede evaluar el impacto que tienen las capacitaciones en el personal mediante los siguientes indicadores denominados “blandos”:

Grado de evolución de conocimientos comparando las evaluaciones pre-capacitación con las evaluaciones post-evaluación.

Predisposición del personal durante las capacitaciones, según la mirada del instructor

Satisfacción del personal por las capacitaciones recibidas.

Probabilidad de aplicabilidad de los conocimientos aprendidos, según la mirada de los capacitados.

Evaluación de los conceptos aplicados en la labor diaria, luego de transcurrido cierto tiempo.

Conformidad con respecto a las capacitaciones recibidas, luego de transcurrido cierto tiempo.

“Los indicadores blandos miden el incremento del capital intelectual-emocional de la organización, definido como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes, destrezas profesionales que dan a la organización una ventaja competitiva. En tal sentido, el valor del capital intelectual es el grado en que estos activos intangibles se puedan convertir en rendimientos financieros para la empresa.”

Liquidación y Beneficios, Ausentismo, Sanciones y Rotación

Los indicadores que tradicionalmente se analizan en el área de Recursos Humanos son aquellos que fácilmente se obtienen de manera numérica, sin tener en cuenta la subjetividad sino directamente de valores monetarios, cantidad de días, cantidad de repetición de sucesos o cantidad de movimientos.

Los valores numéricos que se obtienen de la liquidación sirven para calcular como se realiza la **distribución de la remuneración por gerencia, por locación, por sector, por puesto**, etc. La remuneración está constituida por diferentes conceptos como ser, el **sueldo Básico, las horas extras, las vacaciones, las cargas sociales, los feriados, el aguinaldo**, etc. Todos estos valores son utilizados para calcular los presupuestos en remuneración al personal, a medida que exista rotación, promociones, desvinculaciones o nuevos ingresos, estos valores varían acorde a la cantidad de personas en los distintos puestos de la compañía.

Existen conceptos que no variarán, exceptuando cuando ocurran movimientos como los mencionados anteriormente. Pero existen otros, como ser horas extras y feriados que varían según la necesidad de la empresa para cubrir las labores diarias que no se hayan terminado en horario normal o la necesidad de incrementar el personal que trabaje en días feriados. Estos dos conceptos en particular, sirven para analizar si es necesario o no incrementar el número de la dotación para cubrir las necesidades que posee la empresa para cumplir con el servicio que brinda, y además para no recurrir al empleado y negarle la posibilidad de descansar y recuperarse para que al día siguiente pueda estar de la mejor manera para realizar su trabajo cotidiano.

"Explotador al representante de la empresa que insiste en la realización de horas extras gratuitas y aconsejan al trabajador "firmeza". Además, resaltan que es prácticamente imposible que una persona pueda mantener su rendimiento laboral durante 10 horas todos los días, puesto que la falta de sueño y de tiempo de ocio merma la capacidad de la persona."[García, 2008]⁵⁷

Los valores que se obtienen de la liquidación no solo sirven para evaluar los costos que se derivan al pago de la nómina, sino que se pueden utilizar para compararlos con los valores que maneja el mercado. De esta manera, evaluando el pago que se le realiza a un empleado por efectuar las funciones de su puesto y comparándola con lo que el mercado considera que debe ganar, se estará estimando la posibilidad de rotación que puede existir en la empresa si es que los sueldos están por debajo de la media del mercado. Este factor, en algunos casos, puede ser fundamental para que el personal se encuentre motivado por reconocer como la empresa valora su esfuerzo.

Entonces se puede decir, que un indicador importante es el **valor de la remuneración ofrecida por la empresa en comparación con los valores que ofrece el mercado en cada puesto**, el cual permite analizar si uno de los motivos de rotación del personal puede ser económico. En caso de superarlos, la empresa podría exigir mejores competencias en las nuevas incorporaciones o adaptar los requerimientos al sueldo que propone.

“En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.”

Actualmente, los beneficios son otro factor importante para la motivación del personal y para aumentar la fidelidad del empleado. A la hora de cambiar de trabajo, los beneficios que otorga la organización son puestos en la balanza al igual que el sueldo, el clima laboral, la perspectiva de crecimiento, etc. Los beneficios están formados por todo aquello que la empresa le brinda a los empleados en complemento con el sueldo percibido, como ser: la obra social, seguro de vida, gimnasio, bonus, auto, comedor, etc. Para medir los beneficios, se puede calcular el **dinero que se destina a pagar los beneficios, cuanto influye en el personal la existencia de beneficios, etc.**

En cuanto al ausentismo, a las sanciones y a la rotación, se pueden llegar a obtener patrones característicos de las personas que integran dichos indicadores, y analizar de manera detenida a cada una de éstas para conocer cuáles son las particularidades de aquellos perfiles y así poder disminuir el índice de rotación, de ausentismo y de sanción. Estos patrones pueden ser diversos, y deberán encontrarse como información disponible en la base de datos, los cuales podrían ser: sexo, rango de edad, nacionalidad, puesto, nivel del sueldo en comparación a la media del mercado o media interna, distribución geográfica, etc. Estos patrones se podrían generar de acuerdo a las personas que influyen fuertemente en los valores de los indicadores en cuestión. A partir de allí, se podrá analizar cuáles son los perfiles que tienen cierta regularidad en sanciones o ausentismo, e intentar hacer cambios con respecto al salario, al ambiente laboral, a las oportunidades de carreras que se brinda, etc. o mejores controles en el trabajo diario para disminuir estos indicadores.

Mensualmente se pueden ir controlando los perfiles que tienen mayor porcentaje de repetición, para poder tomar las acciones correspondientes, e ir corroborando si las mismas son efectivas para

la disminución de la frecuencia de ocurrencia de cada uno de los indicadores. También, se puede generar una matriz de patrones donde se evalúen los diferentes perfiles y su comportamiento a lo largo de una línea de tiempo, para analizar cómo va variando de acuerdo con las decisiones que vaya tomando la compañía para encausar este tipo de accionar.

El ausentismo y las sanciones disminuyen la productividad de la empresa lo cual impactará directamente en la rentabilidad, se podrán obtener indicadores que determinen la **cantidad de horas acumuladas entre el personal se ha perdido de producir**, aquello puede trasladarse a la **cantidad de personas equivalentes menos en el período analizado**. Además, se deberían identificar, los **motivos de ausentismo o de sanción, la repetición en el personal** (conociendo quienes son los que incurrir repetitivamente en estos indicadores). A su vez, **el índice de ausentismo se puede comparar con el índice de presentismo** y ver quién domina en la actitud del personal de la empresa.

“Un concepto fundamental, es que el coste del ausentismo laboral por enfermedad es a menudo superior al mero salario pagado al trabajador que está enfermo de baja. Cuando no hay trabajadores adecuados para reemplazar a sus colegas enfermos, la productividad se resiente. Esto es particularmente cierto en organizaciones en las que los empleados trabajan en equipos y el output de esos equipos debe obtenerse cumpliendo determinado plazo.”

Las horas del ausentismo y las sanciones que no fueron trabajadas, deben ser comparadas con las horas extras que se trabajaron, ya que las sanciones y los ausentismos injustificados no son pagos, pero los ausentismos justificados y las horas extras si, o sea que cuando la cantidad de horas que suman estos dos últimos indicadores es elevada el pago de haberes también se eleva y hace que disminuya la rentabilidad de lo producido. Las personas dentro de la empresa son Fuerza de trabajo, se podría contabilizar cuantas personas trabajan en el mes más de un “x%” de las horas y se establecer **un índice de fuerza de trabajo sobre dotación total** y así conocer cuántos empleados de la dotación total trabajan menor cantidad de horas que lo aceptado.

Y por el lado de la rotación, un alto índice ocasionará que la empresa se encuentre constantemente destinando dinero a selección y capacitación del personal. Si la rotación del personal está fuertemente constituida por empleados que recientemente ingresaron, la empresa deberá saber que no ha podido recuperar la inversión que realizó en éstos. En cambio, si el personal que afecta fuertemente a este indicador es de gran antigüedad, lo que la empresa debe saber es que está perdiendo experiencia en el negocio y quizás personal clave para el desarrollo del mismo. Es importante que las desvinculaciones sean tratadas de manera distintas, diferenciando los despidos de las renunciaciones.

Los valores de la liquidación, ausentismo, sanciones y rotación son los más simples de obtener, y los que menor subjetividad tienen. Para resumir, en el pago de haberes se pueden utilizar los siguientes indicadores:

1. Pago de nómina a través del tiempo.
2. Sueldo promedio que abona la empresa.
3. Sueldo promedio según la antigüedad del personal.
4. Cantidad de empleados con un sueldo mayor al sueldo promedio del puesto/área/gerencia.
5. Dinero destinado a horas extras.
6. Cantidad de horas extras trabajadas.
7. Desvío del pago de haberes con respecto al presupuesto.
8. Sueldos promedio por puesto sobre los valores ofrecidos en mercado.
9. Fuerza de trabajo sobre horas teóricas trabajadas.
10. Dinero que es destinado para pagar los beneficios.
11. Influencia de los beneficios en el personal.

Por el lado del ausentismo, sanciones y rotación se podrían utilizar:

1. Tipo de Ausentismo con mayor frecuencia.
2. Cantidad de horas de ausentismo.
3. Cantidad de horas de ausentismo según su perfil.
4. Cantidad de horas de ausentismo sobre la cantidad de horas presupuestadas.
5. Cantidad de días perdidos por accidentes con respecto a cantidad de días de ausentismo.
6. Cantidad de sanciones.
7. Tipo de Sanciones con mayor frecuencia.

Motivos de rotación:

1. Cantidad de bajas menores a dos de antigüedad.
2. Cantidad de bajas con más de 8 años de antigüedad.
3. Cantidad de altas con respecto a las desvinculaciones.

En caso de querer combinar la remuneración, el ausentismo, las sanciones y la rotación se pueden proponer:

1. Cantidad de Horas extras trabajadas sobre cantidad de horas de ausentismos.
2. Cantidad de bajas con sueldo inferiores a la media del mercado.
3. Cantidad de bajas con sueldo superiores a la media del mercado.
4. Influencia del pago de horas extras con respecto al pago de nómina.

5. Cantidad baja de personal con un alto grado de ausentismo o de sanción.
6. Cantidad de bajas de personal clave.

Assesment Center

En las empresas, los puestos cada vez exigen mayor cantidad de competencias y responsabilidades, con un alto nivel de rendimiento. O sea, no solo se exige que una persona sepa hacer su trabajo de la mejor manera posible, sino que para poder cubrir un puesto superior las exigencias cada vez son mayores y requieren de un alto grado de compromiso, de toma de decisión y de motivación, que no todos los empleados poseen. Actualmente, para un mando medio no alcanza con seleccionar a un empleado que realice correctamente su trabajo, sino que se le exige mucho más

Una competencia “*es una característica de la persona que está relacionada con su forma de actuar en el trabajo*”. Cada posición de trabajo en la empresa, cuenta con una descripción del puesto donde se establecen una serie de competencias que el puesto requiere. En el assesment center se evaluarán las competencias y características personales que cada empleado posee, determinando si el mismo se encuentra capacitado para cubrir un puesto de mayor rango o si es necesario establecer un plan de capacitaciones para poder proporcionarle las herramientas necesarias para lograr un rendimiento adecuado a las competencias que requiera el nuevo puesto.

Los resultados obtenidos en el análisis del assesment center, podrán ser utilizados con diferentes fines: conocer a aquellos que estén mejor preparados para asumir las responsabilidades que les requerirá un nuevo puesto, o identificar cuáles serán las capacitaciones que se deberán brindar para mejorar las aptitudes del personal. También, se podrá identificar en quienes la empresa deberá enfocarse y trabajar seriamente en su formación y obtener el grado de desarrollo que se requiera, disminuyendo la probabilidad de desvinculación, y por ende, aumentando la retención del personal que se considere clave.

A las competencias de cada puesto se las puede valorizar de acuerdo a su importancia, y luego compararlas con los resultados obtenidos en el assesment center, de esta manera se podrán señalar las fortalezas y debilidades que se poseen en la empresa. Una vez identificado el desvío entre lo esperado y lo obtenido, se deberán aplicar las acciones necesarias para disminuir las debilidades. A medida que se evalúen a los empleados, la empresa podrá ir observando la evolución de cada una de las competencias de acuerdo a las decisiones tomadas con anterioridad. De esta manera, se identifican cuáles son las competencias que la empresa considera fundamentales, asignándoles una ponderación alta. Y aquellas que no sean tan importantes asignándoles una ponderación menor.

Con respecto a la manera de medir los resultados obtenidos, se puede calcular cual es la puntuación exigida para cada puesto según cada competencia, y ver cuántos empleados superan la valoración exigida para un puesto superior y cuantos están por debajo, y así analizar el nivel del personal que podría ocupar puestos superiores. Además, se podrían ver que competencias se desarrollan mejor dentro de la compañía y en cuales hay que hacer foco para mejorarlas, mediante un indicador con las competencias que tienen un alto índice positivo en los resultados y aquellas que tienen un índice negativo.

“Su propósito es predecir el desempeño en el puesto, basándose en la actuación demostrada por la persona en las simulaciones, las que se consideran muestras representativas de trabajo. La información recabada permite identificar, por medio de criterios previamente establecidos, el potencial de la persona para la realización de determinadas funciones.”[Lima, 2004]⁶¹

Como todos los indicadores que se definen para el análisis de Recursos Humanos, el assesment se puede combinar con otras herramientas del área como ser las evaluaciones de desempeño, el cuadro de reemplazo, las capacitaciones, etc.

Para resumir, los indicadores que se pueden utilizar para evaluar los resultados del assesment podrían ser:

- ✓ Cantidad de empleados que alcanzan o superan la valoración exigida para un puesto superior.
- ✓ Comparación entre el valor estimado de fortalezas de las competencias y el valor otorgado según el assesment.
- ✓ Competencias que tienen un alto índice positivo en los resultados.
- ✓ Competencias que tienen un índice negativo en los resultados.

Clima Laboral

Las encuestas de clima laboral son fundamentales en aquellas empresas que quieren conocer la visión que sus empleados tienen de la organización. Estas encuestas reflejan la opinión del ambiente físico en el que se trabaja, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la motivación, etc. Mediante esta medición obtienen indicadores de todo tipo, siendo la “motivación” el más importante. La motivación del personal está directamente relacionada con el rendimiento, el compromiso y el comportamiento del personal. Un clima laboral descontento, complicará la conducción de la empresa y la coordinación de las tareas.

“Los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución. Hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de mi trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, etc.). Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes).” [Torrecilla, 2006]⁶

Las encuestas de clima deben otorgarle a la empresa la información necesaria para poder analizar los diferentes indicadores que la dirección haya establecido como parámetros. Además, debe tener una apertura de información segmentada por sexo, rango de edad, rango de antigüedad, grado educativo, cantidad de personal a cargo, etc. que la empresa pueda utilizar para detectar dónde hacer foco para mejorar la situación.

Además, la empresa debería tener un estimativo de los valores que desearía obtener de las encuestas, y de esta manera poder analizar los desvíos entre lo pretendido y lo real. A su vez, en caso de que se posean encuestas anteriores, se podría evaluar la evolución que han tenido los indicadores a través del tiempo, y como han influido las diferentes acciones que ha tomado la empresa para revertir las situaciones adversas. También, se pueden evaluar el nivel de los servicios interdepartamentales (Tecnología o Recursos Humanos), según los empleados.

Una vez que se posean los resultados de las encuestas (sin identificar al encuestado individualmente), los directivos obtendrán diferentes indicadores que los orienten en el accionar que deberán adoptar para acercarse a lo pretendido:

- ✓ Indicadores que se encuentran por debajo de lo pretendido.
- ✓ Desvío entre la valoración global obtenida y la esperada.
- ✓ Identificación de los valores que el personal considera importantes.
- ✓ Medición de la satisfacción que tiene el personal sobre el ambiente físico en el cual trabajan.
- ✓ Influencia del ambiente físico en el rendimiento del trabajo.
- ✓ Apreciación del liderazgo dentro de la organización.
- ✓ Evaluación de los mandos medios por el personal de la empresa.
- ✓ Nivel del trabajo en equipo en cada área.
- ✓ Nivel de descontento del ambiente laboral.
- ✓ Que rango de antigüedad se encuentra más motivado y cuál no.
- ✓ Índice del personal que considera que la empresa acompaña al desarrollo personal.
- ✓ Visión del nivel de la remuneración en comparación con el mercado.

- ✓ Importancia que se le asigna a los beneficios que brinda la empresa.

Al obtener los indicadores, mencionados como ejemplos anteriormente, se podrán analizar distintos aspectos como ser: la estructura de la empresa (burocrática o ágil e informal), la delegación de responsabilidades y la motivación en la realización de objetivos (se premia el éxito o se castiga la equivocación) , el desarrollo profesional que se les brinda a los empleados, el ambiente de trabajo (hostil con orientación al individualismo o conformación de un agradable clima laboral orientado al trabajo en equipo), el sentimiento de pertenencia de la empresa (si los empleados se sienten parte de la empresa o si consideran solamente una obligación cumplir con sus tareas), etc.

“En los últimos tiempos se ha reconocido la importancia del clima organizacional en la productividad de las instituciones: cuando este es adecuado, los empleados se sienten más identificados con la empresa, y esto se refleja en una mayor calidad de productos y servicios. A partir de diagnósticos y estrategias adecuadas, es posible gestionar los recursos humanos de manera que sus actitudes y comportamientos configuren este ambiente favorable. Sin embargo, los cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección.” [Ramírez, 2007]⁶³

Una vez que se conoce cuál es la percepción que tienen los empleados de la compañía, se deberán tomar las acciones correspondientes para causar un impacto positivo en los empleados y adecuar las pretensiones de la empresa con la de los mismos. Una vez que se mejore el clima laboral, los empleados estarán más comprometidos con su trabajo y la productividad comenzará a incrementar. A partir de ese momento, se podrá medir como la capacitación, la motivación, el trabajo en equipo, entre otros, influyen en el rendimiento de los empleados, en las innovaciones o mejoras de procesos en los que los empleados hayan participado. Estos cambios pueden llegar a impactar en los siguientes aspectos: incrementar los valores de la compañía en producción, aumentar la satisfacción de los clientes según los servicios brindados, disminuir los costos y tiempos en los que se llevan a cabo los procesos, entre otros.

El clima laboral es una muestra de la relación empleado – empresa, éste demostrará los principales conflictos que existen en la empresa y como éstos afectan en mayor o menor medida en la rotación, el ausentismo, las sanciones, etc. Como bien se ha dicho anteriormente, estos índices ocasionan un gasto a la empresa, cuando la empresa debería destinar dichos fondos a la capacitación de su personal y a mejorar la situación de éstos.

La motivación, el buen clima, el correcto liderazgo, el compromiso con la empresa, son todos factores determinantes que afectan directa o indirectamente en los resultados. Un buen clima

laboral o buenas decisiones para encausar las diferencias ocasionarán que el rendimiento de los empleados crezca notablemente.

Evaluación de desempeño 360°

La evaluación de desempeño es utilizada en las empresas para medir el rendimiento de un empleado. Son evaluados todos aquellos empleados, que posean una antigüedad que permita evaluar su rendimiento. Generalmente luego de los 6 meses de haber ingresado a trabajar, una persona puede ser evaluada por su desempeño dentro de la compañía.

En la evaluación de desempeño, se analiza cual es el rendimiento y cuáles son los puntos fuertes y de mejora de cada empleado. Las capacitaciones que éstos hayan recibido son un factor más que importante para poder mejorar las competencias laborales. A su vez, los resultantes de las evaluaciones indicarán en que competencias deberá hacer foco la compañía en sus próximas capacitaciones para el personal

“El procedimiento básico para evaluar el recurso humano se denomina Evaluación de desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo”.

“La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”.

“Se debe establecer un sistema de evaluación del rendimiento que proporcione al personal una medición sobre el desempeño alcanzado, así como una orientación para mejorar y ampliar sus competencias, además de darle la posibilidad de analizar su desarrollo profesional.”

Las evaluaciones de desempeño pueden ser de autoevaluación y evaluación del superior o pueden incluir también la evaluación de sus pares y de sus subordinados. Si se desea analizar la información que proporciona esta herramienta, se puede iniciar con la autoevaluación y la evaluación del superior. Con el tiempo, una vez que la empresa haya adquirido la cultura de la evaluación de desempeño, se podrán ir incorporando nuevos niveles de evaluaciones como ser la de los pares, y la de los subordinados hacia sus superiores. Es importante destacar que, mientras mayor sea la cantidad y mejor sea la calidad de la información que proporcione esta herramienta,

mejores decisiones se podrán tomar. En esta investigación se propone la evaluación de 360° como la forma óptima de evaluación.

“La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo”

“Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación”.

La autoevaluación permite conocer como considera cada individuo la realización de su trabajo, con respecto a los objetivos y a su definición de puesto. La evaluación del superior mostrará como cada jefe considera el trabajo de cada uno de sus subordinados, permitiendo tener un feedback entre estos para aclarar cuáles son las diferencias de apreciación. La evaluación de los pares, se enfoca más a que estos analicen cual es el desempeño de alguno de sus compañeros, evaluando si lo consideran un buen líder, las posibilidades de ser un buen jefe, como se desempeña en el trabajo en equipo, si es un motivador de sus compañeros, si es un referente dentro del equipo y si posee los conocimientos necesarios para desarrollarse en otros puestos. Por último, la evaluación de los subordinados hacia su superior muestra como realiza las tareas de jefe, si es un motivador de su equipo, si establece de manera correcta los objetivos, etc.

La evaluación de desempeño se origina con la descripción del puesto y con los objetivos establecidos a cada empleado al comienzo del ciclo de evaluación. Las competencias que se definen dentro de la descripción de puesto, son esenciales para poder medir el rendimiento del personal que cumple con las mismas características de trabajo. A cada competencia, según el puesto, se le debería definir el nivel de requerimiento que se desea, y a su vez, identificar ponderando cada una de éstas su importancia, con el fin de medir en los análisis posteriores, la preponderancia que tienen y el rendimiento de los empleados según la valoración que hayan recibido.

Una vez que están evaluadas las competencias de los empleados según su puesto, se deberían identificar cuáles son los puntos fuertes y los puntos de mejora, según la lista de competencias que se manejen en los puestos o en otros similares. De esta manera, la evaluación proporcionará cuales son las competencias en las que la empresa se considera fuerte, y cuales son aquellas competencias en las que deberá hacer hincapié con capacitaciones para poder mejorarlas.

Las competencias identificadas en los puntos de mejoras deberían estar relacionadas a las categorías de capacitaciones. Según los puntos de mejoras seleccionados para cada empleado, se indicará a los superiores que capacitaciones debería recibir cada subordinado. Esto es importante conocerlo, ya que en la siguiente evaluación de desempeño el empleado debería haber recibido las capacitaciones correspondientes, con el fin de haber mejorado su desempeño en dichas competencias. De esta manera, se evaluará el efecto que tienen las capacitaciones en el desempeño de los empleados. Asimismo se identificarán a aquellos empleados que no hayan mejorado su rendimiento por no haber recibido las capacitaciones adecuadas.

Los objetivos que se le plantean al empleado al inicio del ciclo de evaluación, pueden ser cualitativos o cuantitativos, según el área al que pertenezca. En caso de que en diciembre se evalúa al empleado por el ciclo enero – diciembre, en enero debería recibir cuales son los objetivos a cumplir a lo largo del año. Al igual que con las competencias, los objetivos deberán ser ponderados y además se les deberán definir un nivel requerido. Estos dos valores permitirán analizar el cumplimiento de objetivos por parte del área, donde se podrán analizar cuáles fueron los motivos del incumplimiento, o en caso de haberlos superados satisfactoriamente, como plantear nuevos y desafiantes objetivos para mantener motivado al plantel con tareas que acompañen al desarrollo profesional y personal. Esta orientación hacia los objetivos lo proponía **Odiorne**, en la dirección por objetivos, donde definía que se aconsejaba comenzar el establecimiento de objetivos a los mandos gerenciales para luego ir descendiendo de nivel hasta llegar a la totalidad de los empleados.

Una vez realizada la evaluación de desempeño, de acuerdo a los valores que se hayan otorgado en cada uno de los orígenes mencionados anteriormente, se podrá identificar en qué nivel se encuentra cada uno de los empleados:

Alto nivel de competencias y Bajo Nivel de realización de objetivos: aquellos empleados que tengan un buen desempeño pero que no adapten su manera de trabajar a la que requiere la empresa. Estos empleados son talentos sin explotar, y necesitan ser guiados en la gestión de sus tareas para poder aprovechar el potencial que poseen.

Alto nivel de competencias y Alto nivel de realización de objetivos: Estos empleados son los que agregan valor en todas sus tareas. Es importante trabajar en su fidelización y en su motivación, para evitar una desvinculación o una disminución en su rendimiento.

Bajo nivel de competencias y Alto nivel de realización de objetivos: Desarrollar las competencias de estos empleados, pueden convertirlos en empleados estrellas. El

crecimiento profesional del empleado debe venir acompañado de la mejora de sus competencias, las cuales pueden ser fomentadas por las capacitaciones que reciba.

Bajo nivel de competencias y Bajo nivel de realización de Objetivos: Estos empleados necesitan capacitaciones para aumentar su rendimiento profesional.

La evaluación de desempeño es uno de los subsistemas del área de recursos humanos, que interrelaciona mayor cantidad de subsistemas. El resultante de la evaluación puede indicar la necesidad de una promoción interna para motivación del personal demostrando que un buen desempeño es reconocido, y que trae como consecuencia la premiación correspondiente. La premiación de un buen rendimiento, debe equiparar las sanciones de un bajo desempeño, es importante para los empleados saber que no solo se toman acciones por mal desempeño sino que también se valora el compromiso y el desarrollo de los empleados.

En cuanto a los indicadores que se pueden obtener de las evaluaciones de desempeño se pueden nombrar:

- Cantidad de personas en cada uno de los cuadrantes mencionados anteriormente con respecto al nivel de competencias y cumplimiento de objetivos.
- Cantidad de competencias que mejoraron luego de las capacitaciones brindadas
- Cantidad de competencias que se mantuvieron en un bajo nivel o disminuyeron su nivel por no haber recibido la capacitación correspondiente.
- Cantidad de talentos con alto desempeño y rendimiento acorde a los objetivos.
- Desvío en los resultados de las evaluaciones comparando lo pretendido con lo evaluado.
- Puntos fuertes que se destacan en los empleados.
- Competencias identificadas como puntos de mejoras.
- Porcentaje de cumplimiento de objetivos.
- Valoración global del puesto real en comparación con el pretendido.
- Categorías de capacitaciones indicadas para brindar al personal.
- Evolución de las competencias y del cumplimiento de objetivos, en comparación con la evaluación de desempeño anterior.
- Variación entre la valoración de la autoevaluación y la evaluación del superior.
- Valoración del rendimiento del superior visto por sus subordinados.
- Valoración de los pares en aquellos empleados que se destaquen como talentos.

Cuadro de Reemplazo

Esta herramienta es utilizada por el área de Recursos Humanos, para asegurar el desarrollo y disponibilidad del talento en las empresas. Permite garantizar la continuidad del negocio y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en forma sostenible en el tiempo.

“Proceso por el que se genera un backup de ocupantes en los puestos críticos, protegiéndolos de acefalías por imprevistos y generando – a su vez – un desafío para el ocupante actual y una motivación de desarrollo para el aspirante al cargo.”

Lo primero que se debe identificar son aquellas personas quienes tienen un desempeño destacado en el sector al que pertenecen. Este primer filtro debería provenir de los resultados de las evaluaciones de desempeño, la puntuación del superior sobre el desempeño global del empleado podría ser uno de los valores a considerar.

Otro punto de vista importante para la preselección de este grupo de personas, podría ser la puntuación que posee cada persona en aquellas competencias que coinciden tanto con su puesto como con el del superior. Esto permitiría ver si las competencias del empleado alcanzan solo para su nivel, o si pueden llegar a cubrir las necesidades en caso de mayor exigencia.

El último punto de referencia, que se podría tener en cuenta es la valoración de los compañeros de trabajo. Esto puede llegar a ser importante, si es que se desea mantener al grupo unido y motivado. Si una persona no es bien vista por su trabajo y su actitud ante el resto de sus compañeros, un premio para ésta persona podría influir negativamente en el equipo. Pero esta consideración es muy subjetiva, ya que la empresa deberá decidir si desea dar el apoyo a la persona en cuestión sin tener en cuenta las consecuencias, o si desea mantener la formación del grupo y analizar otra posible alternativa.

Una vez realizado el primer filtro, y analizados de manera detallada cada uno de los casos, se deben identificar las capacitaciones necesarias que deben tomar cada uno de los empleados considerados talentos, con el fin de otorgarles las herramientas correspondientes para ejercer un liderazgo acorde con la cultura de la empresa.

Las acciones en busca de los posibles reemplazos deben basarse en las necesidades del negocio, tanto en lo que necesita la empresa y su cultura, como en lo que demanda el mercado, si es que se desea tener en posiciones claves perfiles de personas que cubran las nuevas visiones de los negocios.. Para iniciar este proceso, se recomienda analizar las posiciones más críticas para la empresa y luego ir analizando aquellos puestos de menor relevancia.

Para detectar estas posiciones se pueden valorizar algunos criterios y de allí ver como se considera su criticidad. Estos criterios pueden llegar a ser: “Contribución económica al negocio”, “Volumen de costos gestionados”, “Ingresos actuales y potenciales a percibir”, “Capacidad para modificar los costos manejados”, “Capacidad de producir cambios estratégicos”, etc.

Al igual que con las evaluaciones de desempeño, estos criterios se pueden ponderar, y de acuerdo a la valoración que se les asigne, se puede identificar cual es la criticidad de la posición. Una vez identificadas las posiciones críticas, se podrá hacer foco en los cuadros de reemplazos correspondientes.

Al ir avanzando con la identificación de los posibles reemplazos, se podría avanzar en aquellas posiciones de menor impacto pero que valen la pena tenerlas analizadas para preparar al personal ante alguna desvinculación o necesidad de cubrir un puesto vacante.

A los empleados identificados para ser analizados en los cuadros de reemplazos, se les debería evaluar su potencial. En la evaluación del potencial (assesment), se debería estimar la valoración de algunos criterios que sean fundamentales en el puesto que se está analizando en el cuadro. Al igual que fue explicado anteriormente, los criterios deberían tener una ponderación identificando la importancia de cada uno.

Según la valoración que reciba la persona en cada criterio, se puede identificar el potencial que posee para cubrir un puesto de mayor jerarquía. En los casos que una competencia requiera una valoración alta, y que el empleado no la posea, será necesario brindar capacitaciones que fortalezcan dicha competencia.

La valoración de cada una de las competencias dará por resultado un valoración global, la cual permitirá identificar al empleado como un talento, una promesa, un profesional sólido, un profesional de bajo rendimiento o inadecuado para el puesto.

Es importante que aquellas personas identificadas como posibles reemplazos, sean capacitadas y que se les realice un seguimiento sobre su evolución en los criterios que se deseen desarrollar, y analizar la evolución a través del tiempo para establecer el momento justo para su crecimiento.

En cuanto a los indicadores y reportes que se pueden obtener del cuadro de reemplazos se pueden nombrar:

- ✓ Posiciones críticas dentro de la empresa.
- ✓ Personas que superen el nivel requerido de su posición.

- ✓ Personas que poseen una valoración superior al requerido en “x” competencias, y que estas figuren en las competencias exigidas para un puesto superior.
- ✓ Personas que sean reconocidas por sus compañeros como líderes, o bien vistas para manejar a su equipo de trabajo.
- ✓ Identificación de puntos fuertes y debilidades en cuadros de reemplazos.
- ✓ Evaluación de Potencial: cantidad de personas agrupadas por la valoración global.
- ✓ Identificación de criterios para el personal con una alta valoración global, pero con algún criterio bajo.
- ✓ Personal capacitado para acceder a un puesto superior, por la alta valoración de los criterios más importantes.
- ✓ Progreso de potencial del empleado a través del tiempo.
- ✓ Comparativa entre el potencial de los evaluados y el nivel de trabajo de los puestos que ocupan.

3.2 Indicadores y reportes para la evaluación del rendimiento de los recursos humanos

En la definición de los indicadores y reportes que se pueden utilizar en la estimación del rendimiento del personal, se podrán observar distintos niveles de análisis. En el primer nivel, se analiza la información al detalle en cada uno de los subsistemas. En el segundo nivel, están interrelacionados los distintos subsistemas y la influencia que tienen entre sí.

Y, por último, en el tercer nivel se relaciona la perspectiva de los Recursos Humanos con el resto de las perspectivas y se indica porque el rendimiento de estos activos intangibles es tan importante en la rentabilidad de las empresas.

Nivel 1: Análisis Detallado

En este nivel, se definen dos tipos de análisis. Primero se identifican los distintos indicadores y su influencia para evaluar el rendimiento que se posee en el subsistema analizado. Luego, se definen los reportes que se pueden utilizar como análisis complementarios, donde lo importante no es la medición de su resultado sino la identificación de perfiles y patrones.

Dentro de este nivel, se pueden segmentar los mapas de relación en dos o tres niveles según el desagregado que se desee realizar en cada subsistema. En cada segmento, se definirán los distintos indicadores que conforman el 100% del indicador del segmento superior. A cada indicador se lo deberá ponderar, identificando cual es el grado de influencia en el cálculo del superior, según la importancia que se le asigne acorde a la estrategia que tenga la empresa.

Por último, para identificar la efectividad de cada indicador se debe determinar cuál será la valorización del resultado individual, definiendo los rangos a los que se le asignen un valor. La sumatoria de estos valores multiplicados por el porcentaje asignado a cada uno, será el resultado que obtendrá el subsistema. Del mismo modo, el resultado de la herramienta deberá tener asignado diferentes rangos representados por un valor, esto permitirá interrelacionar las diferentes herramientas en los niveles posteriores que serán explicados más adelante.

A continuación se detallarán propuestas para los subsistemas que contarán con:

- ✓ Mapa de relaciones donde se identificarán indicadores ejemplos, su interrelación en distintas agrupaciones y la influencia de cada uno.
- ✓ Detalle del mapa de relación donde se identifica la valoración de cada indicador según los rangos determinados para cada uno.

- ✓ Informes complementarios que se pueden utilizar para analizar información desde distintas perspectivas.

Es importante destacar que se mostrarán algunos ejemplos de la manera de implementar los mapas de relación y de la ponderación que se le asigne a cada uno. No quiere decir que la propuesta deba ser implementada por cualquier empresa de la misma manera, ni que las ponderaciones y rangos sean solamente estos, sino que cada empresa deberá ajustar estos análisis de acuerdo a la información que posea, a la estrategia que tenga y a los rangos que considere correctos. Por último, es importante mencionar, que los mapas podrán ir cambiando a medida que la empresa lo considere necesario, ya sea por disponer de nueva información, como por orientar su accionar en otra dirección, o por considerar necesario corregir algunos ponderadores que no se encuentren definidos correctamente.

De acuerdo al análisis que se propuso en los capítulos anteriores, se identifican distintos modelos para cada una de las herramientas y los reportes complementarios:

Selección del personal

La selección del personal es subdividida en tres niveles, en el nivel más bajo se verán los distintos indicadores y la representación en porcentaje de la influencia que tendrán en el nivel superior. Cada uno de estos indicadores, se encuentran agrupados en un nivel superior permitiendo segmentar el análisis y determinar dónde están los puntos fuertes y débiles del subsistema.

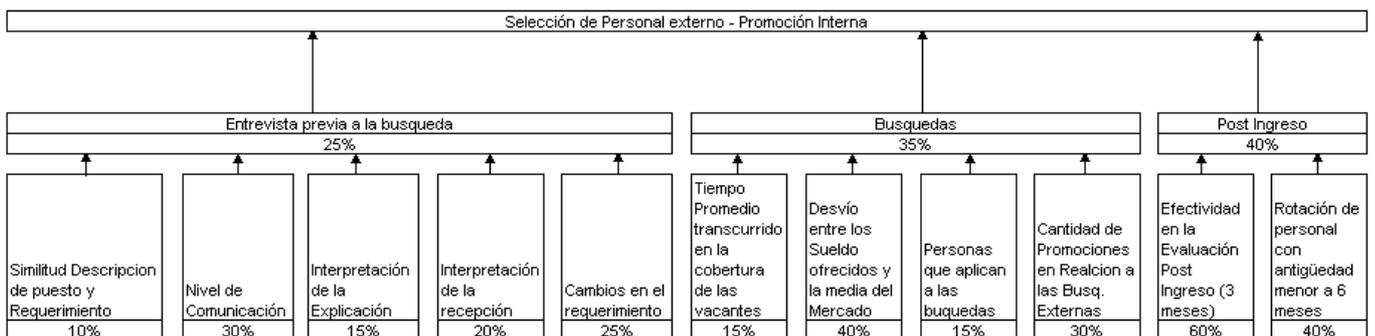


Ilustración 8 - Nivel 1 de Selección de Personal

Informes complementarios

Complementariamente se identifican algunos reportes que pueden servir para los análisis que no tienen influencia en la efectividad pero que sirven para explotar la información y ayudar en la toma de decisiones. Cabe destacar que cualquiera de estos puede incluirse en los mapas de relaciones, pero es importante mostrar que no todos los indicadores deberán estar presentes en los mapas sino que se pueden utilizar fuera del mismo:

Dinero destinado en la selección del personal. Permite evaluar si la selección es rentable para la empresa o si es mejor acondicionar algunos sueldos para aumentar las barreras de salida de la empresa. Además de mejorar la motivación del personal por sentirse reconocido.

Desvío entre lo presupuestado y el gasto real. Este indicador muestra cual es la efectividad del área para realizar su tarea, o si por algún motivo en la empresa, o en algún área en particular, hubo una desvinculación masiva que produjo el aumento de los gastos.

Ranking de Sectores con mayor cantidad de búsquedas, segmentado por nuevos puestos o por rotación del personal.

Tipos de Búsquedas con mayor efectividad. Permite identificar los casos en que las búsquedas internas o externas, grupales o individuales, en cualquiera de sus combinaciones, fueron más efectivas y trajeron mejores resultados y menor rotación.

Consultoras externas con mejor eficiencia de acuerdo a las incorporaciones y a los costos que ocasionaron los mismos. Mide cuales consultoras son más rentables de acuerdo a los resultados.

Inducción

Debido a la duración de este subsistema, el tiempo de recolección de información es corto, por ende la variedad de información con la que se puede contar no es muy amplia. Al disponer de pocos indicadores la cantidad de niveles de segmentación solo serán dos.

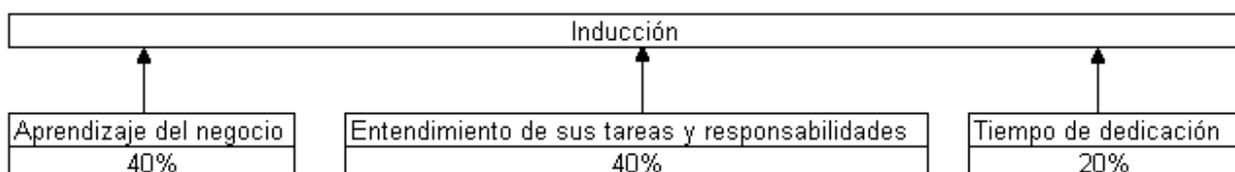


Ilustración 9 - Nivel 1 de Inducción

Para calcular la efectividad de la “Inducción” el mapa de relaciones se conforma de la siguiente manera:

- b) Inducción
 - i) Aprendizaje del negocio
 - ii) Entendimiento de sus tareas y responsabilidades
 - iii) Tiempo de dedicación

Plan de Carrera

El plan de carrera es de amplia medición, ya que el análisis de la información proveniente de este subsistema, se puede analizar desde dos perspectivas. La primera, desde una visión orientada a la motivación, analiza el impacto que generan los planes de carrera en el personal. Desde la otra perspectiva, se analiza como el plan induce al empleado hacia su desarrollo laboral y profesional.

Para el tablero y la relación entre los indicadores o subsistemas, se propone utilizar la visión orientada a la motivación, y emplear la visión de desarrollo para definir los reportes complementarios utilizados para analizar detalladamente a los empleados.

En el tablero se podrían utilizar los siguientes indicadores:

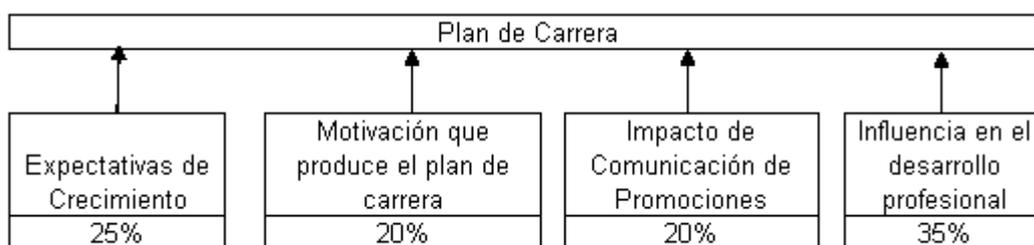


Ilustración 10 - Nivel 1 de Plan de Carrera

INFORMES COMPLEMENTARIOS

Complementariamente se identifican algunos reportes que sirven para los análisis que no tienen influencia en la efectividad, pero sirven para explotar la información y ayudar en la toma de decisiones. Esto no significa que no se puedan definir indicadores con una visión de seguimiento de desarrollo, pero probablemente este enfoque tenga mayor precisión a la hora de analizar detalladamente casos particulares, y en los cuales no se requiera un valor numérico.

Los informes complementarios que facilitarán el análisis detallado de cada caso pueden ser los siguientes:

Puestos claves que poseen plan de carrera. Conocer los puestos claves que poseen plan de carrera, permitirá identificar si existen sectores que están siendo obviados o si existen sectores que poseen demasiados. Además, permitirá conocer si las personas que se encuentran ocupando dichos puestos claves, están al tanto de las posibilidades que tienen de desarrollar una carrera dentro de la organización.

Personal clave que posee plan de carrera. El personal que posee planes de carrera, no necesariamente deberá estar ocupando un puesto clave en dicho momento, sino que se le puede planificar una carrera a quienes se considere talento. De esta manera, se puede analizar si al personal con potencial se le podrá cumplir con el desarrollo en el área o si es necesario reubicarlo en otras tareas para que pueda tener un posible desarrollo dentro de la compañía.

Cumplimiento del plan de carrera, por persona. No solo es importante conocer al personal que posee planes de carrera, sino que también es relevante analizar cuál es el porcentaje de cumplimiento de estos, para conocer quienes se han esforzado en su desarrollo y se han enfocado en lo requerido por la empresa.

Personal que no ha cumplido con nada del Plan de Carrera. A contraposición con el reporte anterior, conocer quienes no se han desarrollado aún, conocer el motivo y saber si no le interesa desarrollarse de acuerdo con lo planteado por la empresa, o si ha encaminado su trabajo en una dirección errónea y es necesario corregirlo.

Capacitación

El subsistema de capacitaciones es una de las herramientas en las que mayor análisis se puede realizar. Además, su utilización de manera correcta puede llegar a dar muy buenos frutos a la empresa, ya que si las capacitaciones generan nuevas habilidades o proporcionan conocimientos que pueden utilizarse en el negocio y explotar nuevas betas que hasta el día de hoy no se han utilizado, la empresa tendrá una nueva herramienta para aumentar su ventaja competitiva.

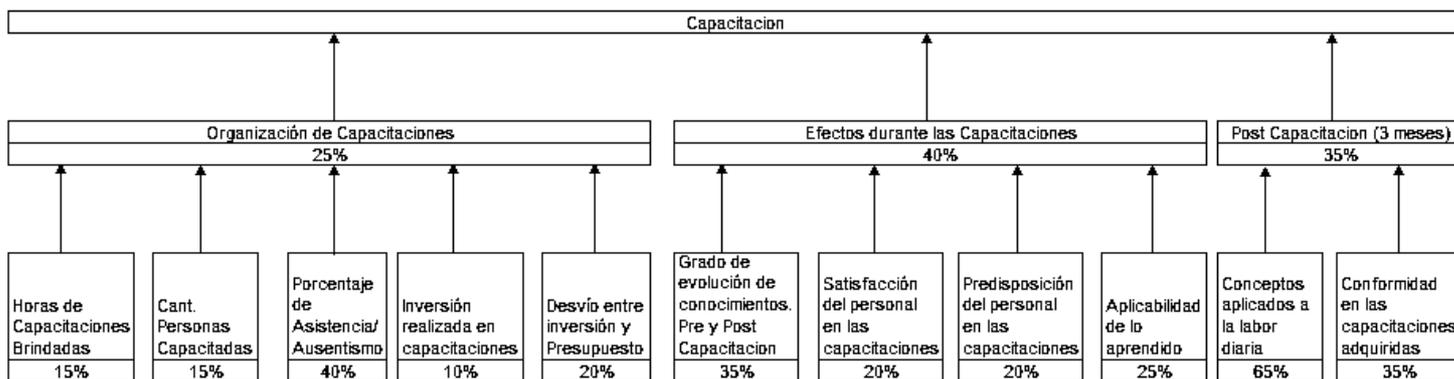


Ilustración 11 - Nivel 1 de Capacitación

Debido al amplio análisis que se puede realizar de la capacitación, se pueden dividir en distintas agrupaciones de análisis, como ser:

1. La organización de las capacitaciones.
2. Los efectos durante las Capacitaciones.
3. El análisis Post Capacitación.

En estas tres agrupaciones, se podrá observar el trabajo del área de Recursos Humanos en cuanto a la organización, la efectividad de las convocatorias y el cumplimiento de los presupuestos. También, el grado en que evolucionaron los conocimientos gracias a las capacitaciones, cual es la satisfacción y predisposición del personal, y la aplicabilidad de las capacitaciones brindadas, según los asistentes. Por último, una vez finalizadas las capacitaciones es importante conocer cuál fue la evolución de los conocimientos adquiridos, para así saber si lo que se consideraba aplicable en la labor diaria se pudo utilizar, o si la metodología había sido interesante pero inaplicable para el sector.

INFORMES COMPLEMENTARIOS

Los reportes pueden ayudar a comprender los resultados que arrojan los indicadores de la capacitación. En los reportes se pueden identificar qué áreas no se comprometen con las horas de capacitación, quienes aprovechan o asignan mejor las capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal, como se distribuyen las capacitaciones entre el personal, etc.

A continuación se detallan una serie de informes que se utilizan para analizar la información proveniente de las capacitaciones:

Distribución de las capacitaciones brindadas. Se puede analizar la información desde diferentes ópticas, como ser la distribución a nivel gerencial, puestos, antigüedad, sexo, etc.

Capacitaciones brindadas al personal clave. Cuando se analiza al personal clave es importante corroborar si las capacitaciones asignadas son verdaderamente beneficiosas para el empleado y para la empresa.

Inversión en las capacitaciones brindadas al personal clave. De esta manera se podrá conocer si se está brindando especial atención al personal clave o si se invierte en ellos lo mismo que en el resto del personal.

Inversión en las capacitaciones brindadas al personal clave sobre el costo total de capacitaciones

Sectores con mayor porcentaje de ausentismo. Permite conocer que sectores no hacen hincapié en los empleados para que acudan a las capacitaciones o si en realidad las capacitaciones no son lo que el personal espera, y por dicho motivo la inasistencia.

Inversión realizada en capacitaciones al nuevo personal. Conocer cuánto dinero se destina a entrenar al nuevo personal, lo que me permitirá calcular si la cantidad de dinero destinado por reemplazos no se podría aprovechar para incluirlo en el sueldo de aquellos sectores que se desvinculan por estar mal pagos.

Sectores en los que los empleados no utilizaron las capacitaciones que se les otorgaron. Permite analizar si se están seleccionando capacitaciones que sirvan para el desarrollo del área y del personal, o si están equivocando el camino y contratando capacitaciones que brindan conocimientos inaplicables dentro del sector.

Insumos que lideran los costos. Permite realizar un análisis de los insumos de mayor valor que producen que el costo de la capacitación se eleve. Si se detecta un insumo que se destaca en su valor, se podría realizar la acción correspondiente para poder disminuirlo y así disminuir el gasto.

Liquidación y Beneficios, Ausentismo, Sanciones y Rotación

En este bloque de análisis se dividirán en dos los mapas de relaciones, el primero será respecto al pago de nómina y los beneficios que se otorgan a los empleados, y el segundo todo lo relacionado con Ausentismo, Sanciones y Rotación.

Este bloque es el que provee mayor cantidad de números concretos, o sea, que los valores que proporciona son objetivos debido a que no necesita de la interpretación del personal para conseguirlos, pero sí para analizarlos.

La mayoría de los indicadores del pago de nómina, a diferencia de otros subsistemas, son objetivos. Pero también existen indicadores de apreciación subjetiva que deben ser tenidos en cuenta, ya que brindaran información sobre la valoración que tienen los empleados de los beneficios que le otorga la empresa y cómo influyen en estos a la hora de tomar la decisión de continuar trabajando en la misma o desvincularse.

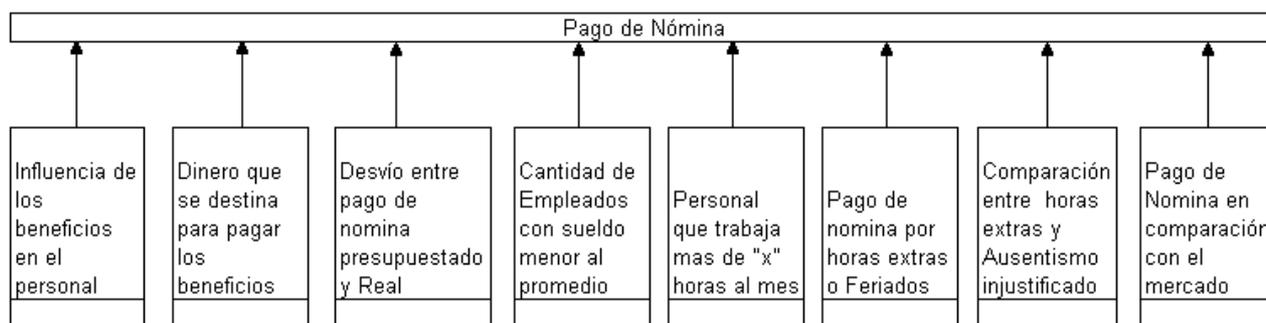


Ilustración 12 - Nivel 1 de Pago de Nómina

Se puede apreciar que el porcentaje de influencia no figura en los recuadros, debido a que se intenta dejar claro que los valores son subjetivos a la visión de la empresa y no se deben solamente analizar cómo lo indique el trabajo en cuestión, sino que el mismo es una guía que se propone para mejorar el análisis de los Recursos Humanos en la empresa.

En los indicadores se deberían contemplar distintas visiones, para poder tener un enfoque integral de lo que significa pago de nómina. Entre ellas se observan: cómo influyen los beneficios en la satisfacción del personal y cual es el costo destinado, cual es el desvío del pago de nómina de acuerdo a lo presupuestado, y según el pago mensual cuantos empleados se encuentran por debajo del promedio en cada área.

Por otro lado, se propone contabilizar la cantidad de horas extras que el personal trabaja y analizar si a la empresa le conviene el pago de dichas horas o contratar más personal. Así mismo se permite evaluar, si la cantidad de horas extras se compensan con las horas de ausentismo, lo cual indicará si es necesario implementar acciones que intenten disminuir ambas.

Además, es importante tener en cuenta como impactan las horas extras en el conformismo de la gente, ya que estas horas trabajadas les quita tiempo de vida personal, generando malestar en el trabajo. Es recomendable brindarle al empleado un ambiente agradable, en el que se sienta

respetado y valorado, donde pueda cumplir con su horario de trabajo pactado y disponga de tiempo para realizar tareas de índole personal.

Por último, se puede comparar en que porcentaje el pago de nómina difiere de la media del mercado, para conocer si la empresa se encuentra en desventaja competitiva, con la posibilidad de perder a sus talentos por recibir propuestas económicas más atractivas. Este porcentaje también servirá, para conocer si existen puestos que estén sobrevaluados y no representen ningún beneficio para la compañía.

En el cuadro de ausentismo, un dato relevante para estudiar es la cantidad de horas de trabajo productivo que la empresa pierde debido a la ausencia del personal. Esta acumulación de horas ocasiona una reducción en la generación de ingresos ya que hay menos personal disponible para realizar tareas productivas.

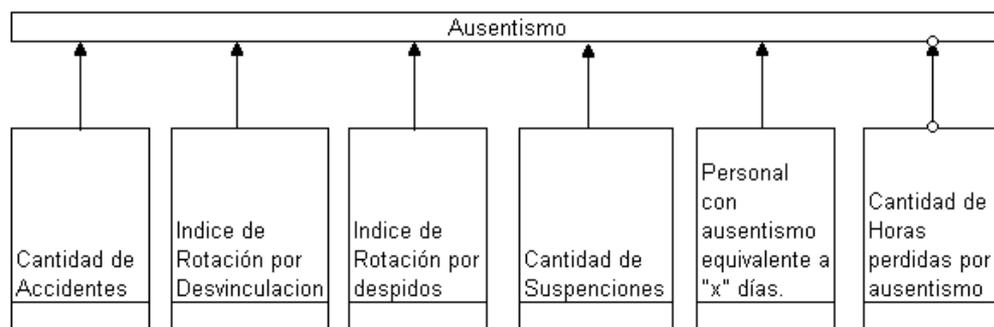


Ilustración 13 - Nivel 1 de Ausentismo

Las ausencias calculadas en días u horas, pueden provenir de accidentes laborales o ausentismos justificados (días no trabajados pero si pagados), suspensiones o ausentismos injustificados (días no trabajados ni pagados pero compensados con horas extras) o por la rotación del personal (por desvinculación o por despido).

Es importante calcular la fuerza de trabajo en una empresa, esto significa, determinar el porcentaje del personal que se ausenta con mucha frecuencia. Este indicador es importante para detectar problemas de compromiso con el trabajo o conocer los motivos que ocasionan un elevado grado de ausentismo.

INFORMES COMPLEMENTARIOS

Como se ha explicado a lo largo de los puntos anteriores, los informes complementarios ayudarán al análisis de casos puntuales, de detección de parámetros o perfiles y de análisis históricos.

Puestos que ocasionan un alto desvío entre el pago real y el presupuestado. Un análisis como este, permitirá detectar que puestos están sobre o bajo el valor presupuestado, y a partir de allí conocer los motivos particulares que lo ocasionan.

Puestos que ocasionan un alto desvío entre el pago real y el mercado. A través de este reporte, se determina que puestos tienen salarios que difieren en gran medida con el valor promedio del mercado. Una vez identificados, la empresa deberá decidir si esta diferencia la utiliza a nivel estratégico o si decide equiparar sus valores a los del mercado.

Costo de los empleados que se desvinculan. Sirve para calcular cuál es el costo que se ha destinado a empleados que deciden desvincularse.

Motivos de desvinculación. Permite analizar cuál es la distribución de los motivos de las desvinculaciones para detectar si existe algún factor dominante.

Áreas con mayor cantidad de desvinculaciones. Permitirá identificar cuáles son las áreas que presentan mayor rotación, y accionar para disminuir este índice.

Perfil del Ausentista y de los suspendidos. Analizando las características personales que poseen los empleados que mayormente se ausentan o son suspendidos, se pueden identificar patrones de perfiles para tener en cuenta en nuevas incorporaciones.

Motivos y momentos de ausentismo. Indica en que momentos a lo largo del año se hacen frecuentes algunos motivos de ausentismos, lo cual permite estimar cual será el personal disponible para el futuro en momentos determinados.

Tipos de Accidentes. Se puede identificar si existe algún tipo de accidente que sucede con frecuencia, el cual podría disminuirse en caso de analizar el riesgo y tomar la acción correspondiente para cuidar la salud del empleado.

Assesment Center

La información que proporciona el assesment center es recomendable analizarla a través de reportes que permitan estudiar cada caso de manera particular y no estableciendo una gran cantidad de indicadores globales, ya que el mismo se aplicará sobre un pequeño porcentaje de empleados de la empresa.

Aquí, al igual que en el cuadro de reemplazos, se podrán detectar o hacer foco en aquellos resultados que no son ponderables en cierta medida, sino que proporcionan la información necesaria para que el área de RRHH trabaje con los empleados que posean las características necesarias para poder desarrollarse dentro de la compañía.

Para no obviar el aporte del assesment dentro del mapa de relaciones, se mencionan algunos indicadores que podrían ser utilizados, como ser la “cantidad de empleados que alcanzan o superan el valor requerido”, lo cual permite conocer el nivel del personal para futuros ascensos. Además, permite calcular el desvío entre lo requerido y lo real de acuerdo a las competencias analizadas.

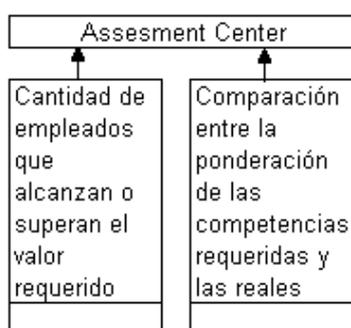


Ilustración 14 - Nivel 1 de Assesment Center

INFORMES COMPLEMENTARIOS

Empleados por área que alcanzan o superan la valoración exigida para un puesto superior. Este reporte identificará en qué áreas se desarrolla de mejor manera el personal y donde se encuentran los empleados de potencial a tener en cuenta. También, se podrían analizar los casos inversos para focalizarse en el encauzamiento de su desarrollo

Diferencia entre el nivel estimado por la empresa y el nivel arrojado por el assesment en cada una de las competencias. Las empresas tienen identificados los

perfiles pretendidos para sus empleados, lo cual al cruzarse con los resultados del assesment permite ver los desvíos y analizar los motivos para corregirlos.

Distribución de las Fortalezas y Debilidades que arrojó el assesment. Se puede identificar en porcentajes cuales son las fortalezas y debilidades que poseen los empleados analizados y verificar si coincide con lo requerido por la empresa.

Personas que exceden ampliamente su perfil actual. Este reporte identificará a aquellas personas que quizás no se encuentren motivadas por superar ampliamente los desafíos actuales de su puesto, lo cual es una alerta para evitar la desvinculación de un empleado con potencial.

Clima Laboral

Muchos de los indicadores que se han visto y analizado provienen de la subjetividad de los empleados, el Clima Laboral es el referente más importante para conocer como piensa y siente el empleado.

Al no poder identificar individualmente las respuestas de cada empleado, la encuesta de clima permitirá realizar análisis por áreas, por antigüedad del personal o por aquellas características que hayan sido solicitadas y que el empleado deba completar en el inicio del cuestionario, garantizándole que no será identificado individualmente.

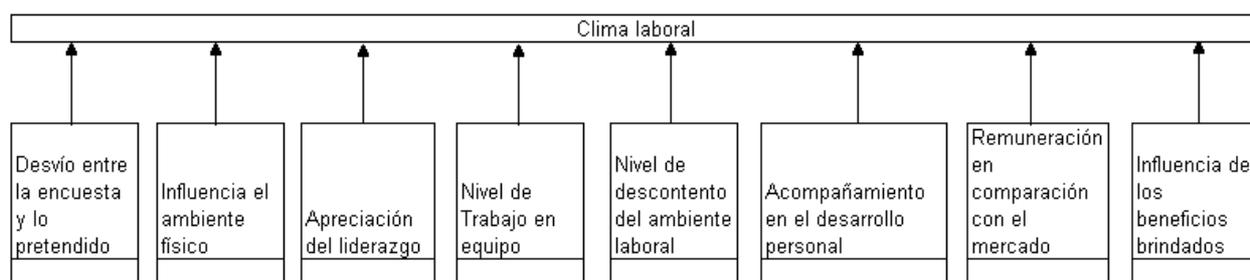


Ilustración 15 - Nivel 1 de Clima Laboral

Entre los indicadores que pueden utilizarse para estimar la apreciación de los empleados por la empresa y su entorno laboral, se pueden destacar:

- La valoración del ambiente físico.
- La evaluación del nivel de trabajo en equipo, lo cual es importante ya que la sinergia positiva en el trabajo en grupo brinda mejores resultados que la suma de los trabajos individuales.

- La opinión sobre los líderes.
- La percepción del ambiente laboral, si es cálido u hostil.
- La valoración del acompañamiento de la empresa en el desarrollo personal del empleado.
- La remuneración ofrecida en comparación al mercado, lo que permite identificar si el empleado está satisfecho con su paga, o si puede ser atraída fácilmente por otras empresas.

INFORMES COMPLEMENTARIOS

La particularidad con los informes en el clima laboral, es que al no disponer de información precisa de cada uno de los empleados, los reportes no tendrán el grado de detalle que se encuentran en otros subsistemas. Algunos de los informes que pueden utilizarse para la explotación de la información, pueden ser:

Desvío entre lo pretendido y lo real en cada una de las características. Permite identificar como se siente el empleado en la empresa en la cual trabajan. A mayor satisfacción, mayor debería ser la posibilidad de retención de los mismos.

Áreas con bajo nivel de reconocimiento de los empleados. Permite identificar aquellas áreas en las que el personal posiblemente se encuentre desmotivado, y tomar las acciones necesarias para modificar los puntos débiles.

Áreas con poca participación en la encuesta. Se podrán identificar aquellas áreas en que el porcentaje de personas que hayan respondido a la encuesta este por debajo de la media. De esta manera, se podrá trabajar con esa área para incluir su opinión en encuestas futuras.

Como fueron evaluadas las áreas de servicios (Sistemas y Recursos Humanos) por los otros sectores. Tanto el área de Sistemas como Recursos Humanos, pueden ser evaluados por las otras áreas, lo cual sirve para poder analizar la calidad de los servicios proporcionados. No solo es importante analizar los rendimientos y las tareas realizadas, sino también la imagen que el resto de las áreas tienen de éstas.

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño, al igual que la encuesta de clima laboral, es de carácter subjetiva. En una primera instancia, puede ser acotada a la opinión de los superiores. Luego podría agregarse la autoevaluación, realizada por cada empleado evaluando su propio desempeño. Por

último, cuando el compromiso de la gente sea real y se haya comprendido la importancia que tiene este proceso, se pueden realizar la evaluación hacia los superiores y la evaluación de los propios compañeros del sector.

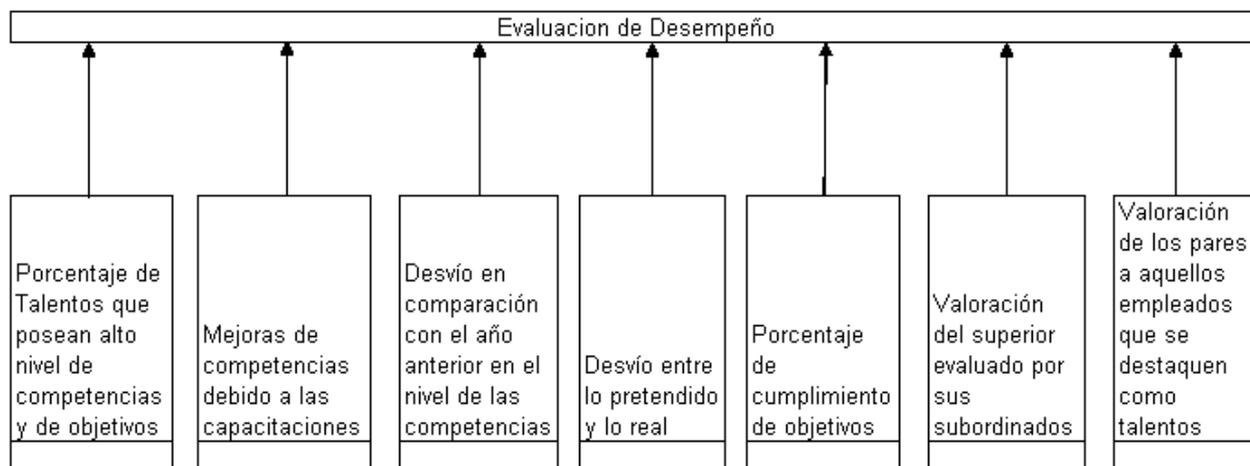


Ilustración 16 - Nivel 1 de Evaluación de Desempeño

El análisis interno del subsistema se puede presentar con las siguientes particularidades:

Porcentaje de talentos que poseen un alto nivel en las competencias y en el cumplimiento de objetivos. Los talentos que han sido identificados en el assesment center deben ser comparados con los resultados de la evaluación de desempeño realizada por su superior. A partir de allí, se podrá identificar el porcentaje de talentos, que a su vez, tienen un alto desempeño laboral.

Identificar las mejoras obtenidas en el personal gracias a las capacitaciones, demuestra que tan efectivo es el plan de capacitación.

Desvío en el nivel de competencias en comparación con el año anterior, permite observar la evolución de la actividad del personal a través del tiempo.

Desvío entre lo pretendido y lo real, permite identificar como se desea el nivel de cada área y como fue realmente tanto en las competencias como en los objetivos cumplidos.

Porcentaje de cumplimiento de objetivos.

Valoración del superior, evaluado por sus subordinados, permite conocer como es evaluada la tarea de los mandos medios o superiores, según los subordinados. Es importante este indicador para conocer como es considerado el liderazgo en la compañía, desde los puestos de coordinación hasta las direcciones.

Valoración de los pares hacia los pares considerados talentos. Este indicador muestra como los talentos son visto por su área y si su promoción ocasionará un efecto positivo o negativo en el sector. Asimismo, se puede evaluar si es necesario trabajar con el talento reforzando su concepto de trabajo en equipo y liderazgo.

INFORMES COMPLEMENTARIOS

Los informes complementarios permitirán analizar en detalle los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya sea por competencias, por empleados o por sector. A continuación se detallan algunos informes sugeridos para facilitar el análisis:

Personal con alto desempeño que no se encuentra identificado como talento. Un reporte de estas características, identifica al personal que no se ha tenido en cuenta pero vale la pena hacerle un seguimiento de su rendimiento para corroborar efectivamente si puede llegar a ser un talento en la empresa, o si ha sido sobre evaluado por el superior.

Personal con bajo nivel de desempeño. Se deberá realizar un trabajo con cada área para evaluar los motivos del bajo rendimiento del empleado y analizar cuáles son las acciones que se pueden tomar para mejorar la situación.

Detalle del Cumplimiento de los objetivos por área. Este informe permite evaluar si los objetivos planteados sobreestimaron o subestimaron el rendimiento del área, ayudando a ajustar las metas para los próximos períodos. Ayuda a detectar si el incumplimiento de los objetivos se debió a algún motivo en particular (problemas en el área entre el equipo, falta de liderazgo, alto índice de rotación, etc.).

Cantidad de Competencias que se mantuvieron en un bajo nivel o disminuyeron su nivel por no haber recibido la capacitación correspondiente. Si las capacitaciones están vinculadas con las competencias, pueden analizarse cuales fueron aquellas que no han mejorado a raíz de no haber recibido las formaciones correspondientes.

Puntos Fuertes que se destacan en los empleados.

Competencias identificadas como Puntos de Mejoras. Analizando los puntos de mejoras, y luego de haber visto las tareas de desarrollo que se implementaron en el personal para destacar los puntos fuertes, probablemente se deban concentrar todos los esfuerzos en mejorar esas debilidades que existen en el personal.

Valoración global del puesto real en comparación con el pretendido.

Categorías de capacitaciones indicadas para brindar al personal. A través de las evaluaciones de desempeño, se identifican cuáles son las capacitaciones necesarias para los empleados y se pueden comparar con las competencias identificadas como puntos de mejoras, para saber si las áreas están identificando competencias de acuerdo a los puntos débiles o si están enfocadas en otras necesidades.

Evolución de las competencias y del cumplimiento de objetivos, en comparación con la evaluación de desempeño del período anterior. La evolución siempre es importante, y sobre todo cuando se analiza la labor de los seres humanos, ya que su rendimiento estará influido directamente por muchos factores que afectan al desempeño, como ser la motivación, el desarrollo profesional, el liderazgo de su superior, el trabajo en equipo, entre otros. Es importante tener controlado el rendimiento del personal, para evitar que aquellos que tengan un alto desempeño no sufran agotamiento o desmotivación que provoque una disminución en su rendimiento. El recurso humano no tendrá siempre la misma tenacidad, proactividad y fuerza a la hora de trabajar, si la empresa no lo acompaña con acciones que incentiven el desarrollo profesional y personal.

Como bien fue explicado a lo largo de la investigación, existen cuatro cuadrantes en los que se pueden agrupar los empleados según a su nivel en las competencias y en el cumplimiento de objetivos.

Alto nivel de competencias y Bajo Nivel de cumplimiento de objetivos: Son aquellos empleados que tienen un buen desempeño, pero que no adaptan su manera de trabajar a los requerimientos de la empresa. Estos empleados son talentos sin explotar, y necesitan ser guiados en la gestión de sus tareas para poder aprovechar el potencial que poseen.

Alto nivel de competencias y Alto nivel de cumplimiento de objetivos: Estos empleados son los que agregan valor en todas sus tareas. Es importante trabajar en su fidelización y en su motivación, para evitar una desvinculación o una disminución en su rendimiento.

Bajo nivel de competencias y Alto nivel de cumplimiento de objetivos: Desarrollar las competencias de estos empleados, puede convertirlos en empleados estrellas. El crecimiento profesional del empleado debe acompañarse con una mejora de sus competencias, las cuales pueden ser fomentadas por las capacitaciones que reciba.

Bajo nivel de competencias y Bajo nivel de cumplimiento de Objetivos: Estos empleados necesitan capacitaciones para aumentar su rendimiento profesional.

Cuadro de Reemplazo

El cuadro de reemplazo es una herramienta, al igual que el assesment center. Es más valioso para el análisis individual de las personas, que para variaciones que influencien definitivamente en el rendimiento de los empleados. Mediante el cuadro de reemplazos se pueden identificar quienes son aquellos empleados que podrían ocupar un puesto jerárquico superior en caso de que la empresa lo requiera.

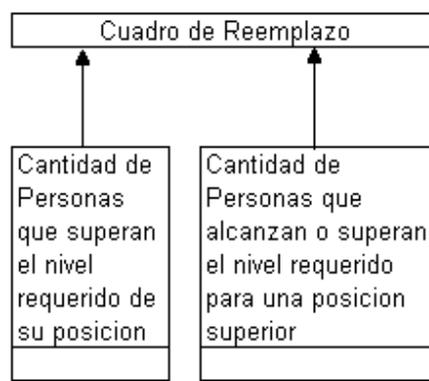


Ilustración 17 - Nivel 1 de Cuadro de Reemplazo

Es necesario conocer el porcentaje de empleados que supera el nivel requerido en su posición, para identificar en comparación con el total de la dotación cuantos empleados tienen un buen desempeño, e intentar mediante las acciones necesarias incrementar este indicador mejorando el rendimiento del resto de los empleados.

Por otro lado, la empresa deberá trabajar fuertemente para aumentar la cantidad de personas que no solo superan el nivel de su posición sino que también alcanzan o superan el nivel requerido para acceder a la posición inmediatamente superior, cuanto mayor sea este indicador la estructura de la empresa no se verá afectada en caso de requerir cambios o reemplazos en posiciones de jerarquía.

INFORMES COMPLEMENTARIOS

A continuación se mencionan informes que faciliten el análisis detallado para los cuadros de reemplazos:

Personal identificado como talento, su puntuación en el assesment, en la evaluación de desempeño por parte del superior y por parte de sus pares. A la hora de tomar decisiones, estas tres perspectiva pueden ayudar para identificar a las personas que la empresa requiere para ocupar puestos que estén necesitando un sucesor.

Personas que poseen una valoración superior al requerido en “x” competencias, y que estas figuren en las competencias exigidas para un puesto superior.

Personas que sean reconocidas por sus compañeros como líderes, o bien vistas para coordinar a su equipo de trabajo.

Posiciones críticas dentro de la empresa. La identificación de las posiciones críticas y el cruce con el personal detectado con posibilidad de crecimiento en corto plazo, indicará si la empresa debe preocuparse, o no, en buscar o formar algún recurso que pueda tomar el puesto y que su rendimiento sea el requerido por la posición.

Identificación de puntos fuertes y débiles en cuadros de reemplazos. Al igual que en las evaluaciones de desempeño, el cuadro de reemplazos puede identificar cuáles son los puntos débiles del personal y así saber dónde deberá hacer foco para fortalecer dichas competencias.

Evaluación de Potencial: cantidad de personas agrupadas por la valoración global.

Identificación de criterios para el personal con una alta valoración global pero con algún criterio bajo. Este reporte hace foco en algunas personas y el análisis a detalle de sus puntos débiles para poder focalizarse en el desarrollo de estos.

Progreso de potencial del empleado a través del tiempo.

Comparativa entre el potencial de los evaluados y el nivel de trabajo de los puestos que ocupan.

Nivel 2: Interrelación e influencia de los subsistemas

El nivel 2 del análisis propuesto brinda una visión de los indicadores y los subsistemas, así como su interrelación. Aquí no se analizan las diferentes herramientas por separado, sino que se analiza el comportamiento que tiene cada una con relación a la otra.

El esquema de este nivel utiliza los valores globales que arrojen los distintos subsistemas analizados en el nivel 1. Además, se utilizarán individualmente algunos indicadores de estos subsistemas que influirán directamente en los indicadores de nivel 2.

Para armar el mapa estratégico del área, es conveniente identificar que subsistemas se consideran influyentes en los otros, y cuales pueden asociarse en otros grupos. Es importante aclarar que algunos pueden figurar en varios grupos de análisis. A continuación se explica detalladamente como podría trabajarse este nivel.

Como punto de partida, se deberán listar cuáles serán los indicadores o subsistemas que se utilizarán como base del mapa estratégico. Es importante destacar que lo que se propone en la presente investigación es solamente un modelo, y no solo se deberán utilizar las referencias aquí mencionadas, sino que cada empresa con su estrategia podrá adecuar su mapa estratégico como lo considere necesario.

Subsistemas

- Inducción
- Selección del Personal
- Clima Laboral
- Ausentismo, Rotación y Sanción
- Cuadro de Reemplazos
- Evaluación de desempeño
- Assesment Center
- Plan de Carrera
- Capacitación
- Liquidación

Indicadores especiales: están formados principalmente por el nombre del subsistema al que pertenecen, y luego el indicador que se desea analizar.

- Plan de Carrera: Influencia en el desarrollo
- Capacitación: Post Capacitación
- Liquidación: Pago de Nómina en comparación con el mercado

Una vez identificados los indicadores o subsistemas bases para realizar el análisis de los Recursos Humanos, se deben determinar los indicadores (agrupamientos) que se incluirán en el nivel 2. Estos indicadores no se obtendrán directamente de los resultados de una única herramienta, sino que deberán ser el resultado de la influencia de varios indicadores del nivel 1.

Es importante aclarar que además de los indicadores particulares y los subsistemas, un agrupamiento puede ser influido por otro si se lo considera necesario.

Un indicador de nivel 2 en el mapa estratégico podría ser: “Crecimiento del Personal”, en el cual se puede decir que 5 subsistemas de nivel 1 influirán directamente en este, como ser: “Selección de Personal Externo – Promoción Interna”, “Assesment Center”, “Evaluación del desempeño”, “Capacitación” y “Plan de Carrera”. A cada uno de éstos se le deberá identificar el porcentaje de influencia que tiene en el valor final, con la misma metodología de cálculo que fue mencionada en el nivel 1. El porcentaje de influencia puede ser positivo o negativo, según lo que se analice en el subsistema, por ejemplo si se analiza capacitación la influencia será positiva, en cambio, si se analiza ausentismo, la influencia podría ser negativa.

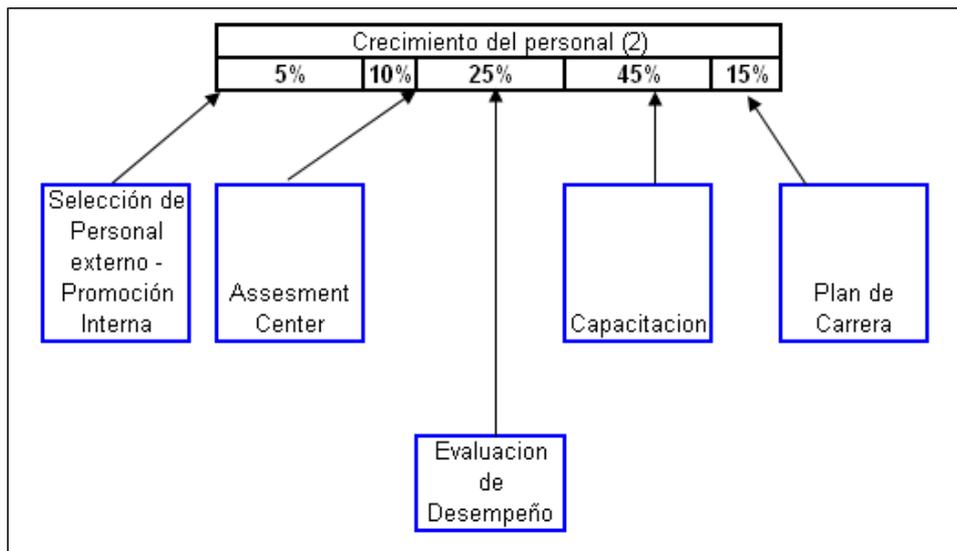


Ilustración 18 - Nivel 2 de Crecimiento de Personal

Existe también la posibilidad de que una agrupación este influida por otra, o por algún indicador directamente, se aconseja identificar en el mapa estratégico a cada uno de estos de manera diferente.

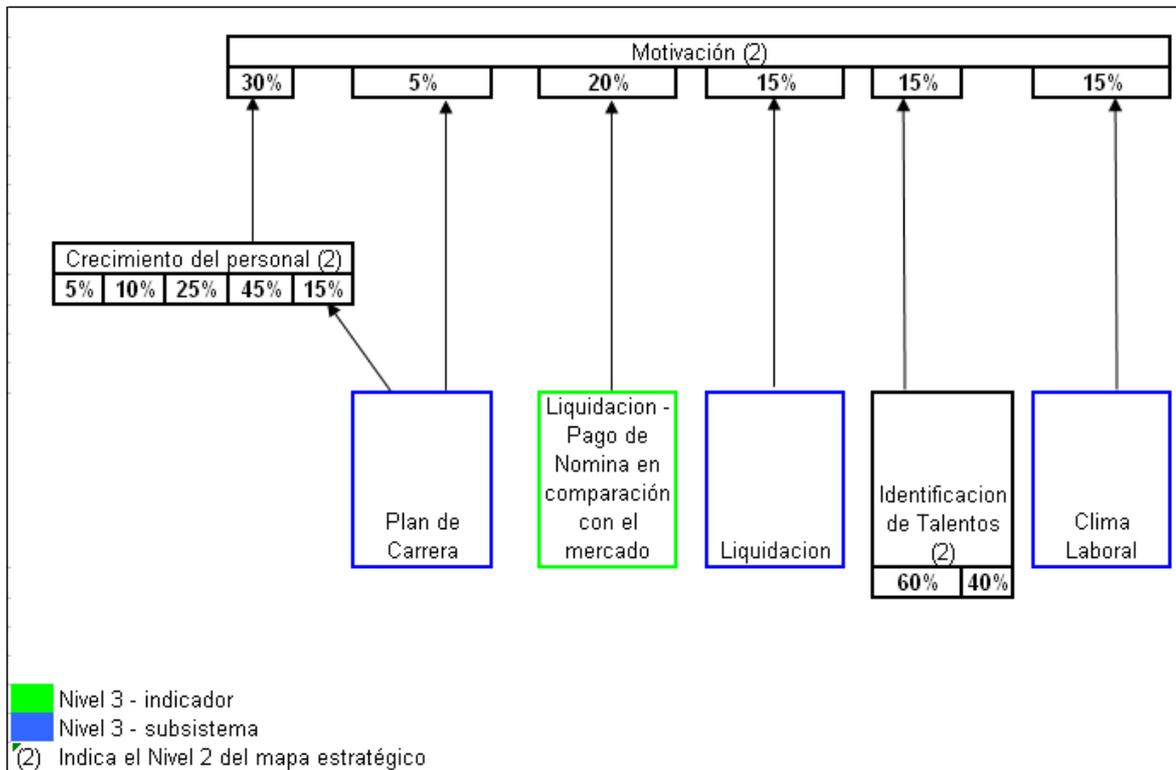


Ilustración 19 - Nivel 2 relación con indicadores y subsistemas

Se puede apreciar tres grupos distintos que influyen en la motivación, el primero está resaltado en color azul, señalando aquellos subsistemas que se describieron en el nivel 1. El verde identifica a los indicadores del nivel tres y su relación directa con los indicadores del nivel 2.

El último tipo de grupo a mencionar es aquel en que, los indicadores de nivel 2 pueden influir directamente en otros de su mismo nivel. De esta manera, se puede decir que subsistemas o indicadores del nivel 1 pueden influir indirectamente en las agrupaciones del nivel superior. Por ejemplo, en el gráfico se puede observar que el plan de Carrera no solo afecta directamente a la motivación en un 5% (considerado para este modelo), sino que también afecta indirectamente a través del agrupamiento “Crecimiento del personal”.

El nivel 2 debe tener como finalidad calcular el “**Rendimiento de Recursos Humanos**”, esta agrupación deberá indicar el valor final con el cual se ha decidido medir el rendimiento del personal.

En el modelo que se presentará existen cuatro agrupamientos que son calculados solamente por la influencia de subsistemas del nivel 3:

Clima de la Organización: Determina como el “Clima Laboral” y la “Selección del Personal” influyen en la organización. Las promociones internas y la selección de personas con perfiles que se adecuen a la idiosincrasia de cada sector, mejorarán el clima y harán

amenas las horas laborales. De acuerdo a los resultados de la encuesta de Clima laboral, se deberán tomar las acciones correspondientes para mejorar día tras día la convivencia en la compañía.

Ausentismo: Este indicador tiene la particularidad de ser de influencia negativa en el mapa de relaciones. Se encuentra influido por la “Selección del personal” y el “Ausentismo, sanciones y rotación”. El primero posee una influencia positiva y el segundo es de influencia negativa. Por este motivo, la influencia negativa deberá ser mayor al -100% para equilibrar a la positiva. En la figura 20, se podrá observar como “Selección del personal” influye de manera positiva con un “20%”, mientras que el “Ausentismo, sanciones y rotación” influye en un “-120%” para que el resultado final del indicador alcance el “-100%”

La selección del personal disminuirá el ausentismo, si es que la comunicación en la búsqueda fue la correcta, y si el personal que recientemente ingresado se siente a gusto con el puesto que esta ocupando, ya que intentará afianzarse en la posición y aprender el trabajo diario para poder rendir al máximo. En caso contrario, si el puesto es distinto a lo que le comunicaron, o a lo que entendió, ocasionará una desmotivación y la posibilidad de que se ausente con frecuencia.

Identificación de Talentos: La identificación de talentos se calculará a partir de los resultados de la “Evaluación de desempeño” y el “Assesment Center”. La influencia de la evaluación de desempeño será mayor a la otra, debido a que en la primera se evalúa a todo el personal y en la segunda la evaluación se realiza basada en los resultados de las evaluaciones de desempeño, solamente a una porción de la totalidad del personal.

Crecimiento del personal: Esta agrupación es considerada una de las más importantes para el desarrollo del personal, al ser la que posee la mayor cantidad de indicadores relacionados de manera directa. Según el modelo presentado, este agrupamiento es influido por:

- Selección del personal externo – Promoción Interna: la promoción acompañará al crecimiento del personal, y motivará a quienes quieran acceder a un puesto superior.
- Assesment Center: Los empleados considerados potenciales deberían estar en constante crecimiento y mientras más sea el crecimiento del personal que los acompaña, mayor será la posibilidad de identificar talentos entre los empleados.
- Evaluación de desempeño: Las evaluaciones informan acerca del rendimiento del personal, mediante las mismas se pueden identificar aquellos puntos débiles que posee

cada empleado, y se podrán llevar a cabo acciones para mejorarlos y contribuir en el desarrollo profesional de cada uno.

- **Capacitación:** Mediante las capacitaciones la empresa debe intentar aumentar los conocimientos de los empleados y brindarle las herramientas necesarias para que se desempeñen de la mejor manera posible en la empresa. El crecimiento profesional que se debería obtener de las capacitaciones, debería influir fuertemente en el desempeño de la gente, aumentando la visión tanto para la mejora continua como para la innovación.
- **Plan de Carrera:** La influencia del plan de carrera en el desarrollo de una persona dentro de la empresa debería producir que el empleado se concentre en su crecimiento, y que este esté alineado con lo requerido por la empresa.

Luego existen 4 agrupamientos que están influidos tanto por subsistemas del nivel 3, como por indicadores del mismo nivel y a su vez por agrupamiento del nivel 2.

Motivación: Es un agrupamiento que afecta directamente al rendimiento de los Recursos Humanos. El personal motivado brinda lo mejor de sí en pos de la empresa, pero si el personal está desmotivado, tiene un efecto doblemente negativo para el rendimiento, ya que estará afectando a la fidelización del personal, a la productividad y a su rendimiento.

La motivación estará influida por el “Plan de Carrera” ya que esta es una vía de reconocimiento a los empleados sobre su desempeño laboral. El mismo les brinda la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa, aumentando las expectativas de alcanzar un crecimiento en el plano laboral. Por este motivo, el “Plan de Carrera” también repercute en el “Crecimiento del personal”. Este último afecta directamente a la motivación, lo cual ocasiona que el Plan de Carrera influya indirectamente sobre esta.

En el esquema propuesto se utiliza el subsistema de “Liquidación” afectando en forma directa a la “Motivación”. A su vez, se individualiza y resalta la importancia e influencia del indicador “Liquidación – Pago de Nómina en comparación con el mercado”, perteneciente al subsistema anteriormente mencionado. Este indicador ejerce mayor influencia que el subsistema completo, ya que el empleado prioriza su situación económica, la cual es esencial para cubrir sus necesidades (Pirámide de Maslow). Conocer si su sueldo es acorde al mercado, hará que se sienta motivado dentro de la empresa, en caso contrario, el efecto será negativo, incidiendo directamente en su estado de ánimo.

Por último, la identificación de talentos y el clima laboral, son otros de los factores que logran la motivación del personal para trabajar dentro de la empresa. Si la empresa reconoce a los empleados que se esfuerzan por mejorar y sus acciones implementadas sirven para mejorar la calidad de vida, generará en el personal un sentimiento de pertenencia que fortalecerá los lazos sociales y por ende aumentará la motivación del mismo.

Fidelización del personal: Al igual que en la motivación, esta agrupación es afectada tanto por subsistemas del nivel 1 como por otras agrupaciones del nivel 2, como se “Clima de la Org.”, “Ausentismo”, “Crecimiento del Personal” y “Motivación”. La fidelización del empleado con la empresa, garantiza que esté enfocado constantemente en el crecimiento de la misma, en mejorar sus procesos y en buscar constantemente la manera de diferenciarla de la competencia. A su vez la fidelización disminuye la posibilidad de rotación del personal clave, lo cual es beneficioso para la empresa por retener a aquellos que cuenten con mayor experiencia y conocimiento del negocio.

Capacidad de Crecimiento: Permite a la empresa estar preparada para afrontar el crecimiento de su estructura o adaptarla de acuerdo a las necesidades que surjan (reemplazos o nuevas vacantes). En caso de crecer, disponer de una visión desde un cuadro de reemplazos e identificar los talentos que puedan ocupar puestos superiores, le permitirá a la empresa disminuir la posibilidad de improvisación en la asignación de personal en puestos claves. Los análisis previos le permitirán a la empresa conocer a quienes deberá capacitar para desempeñar cargos de mayor jerarquía.

Productividad del Personal: La “Motivación” influye en el desempeño del empleado, al estar comprometido con la empresa, el mismo brindará lo mejor de sí y hará sus mayores esfuerzos para realizar su labor diaria de la mejor manera posible. Las “Evaluaciones de Desempeño” muestran los resultados laborales que han obtenido los empleados basados en el desarrollo de las habilidades requeridas para el puesto y los objetivos establecidos en el comienzo del período evaluado.

El “Plan de Carrera – Influencia en el desarrollo” incide en la productividad, ya que indica si el desarrollo de la persona se corresponde con la necesidad de la empresa. De esta manera, la eficiencia en la tarea será mayor si el profesional orienta su trabajo de acuerdo a lo requerido por la compañía.

Por último, “Capacitación – Post Capacitación” (agrupación de indicadores perteneciente al subsistema de capacitación), indica el grado en que los conceptos

aprendidos fueron aplicados en la labor diaria. Si la capacitación es efectiva repercutirá positivamente en la eficiencia de los empleados.

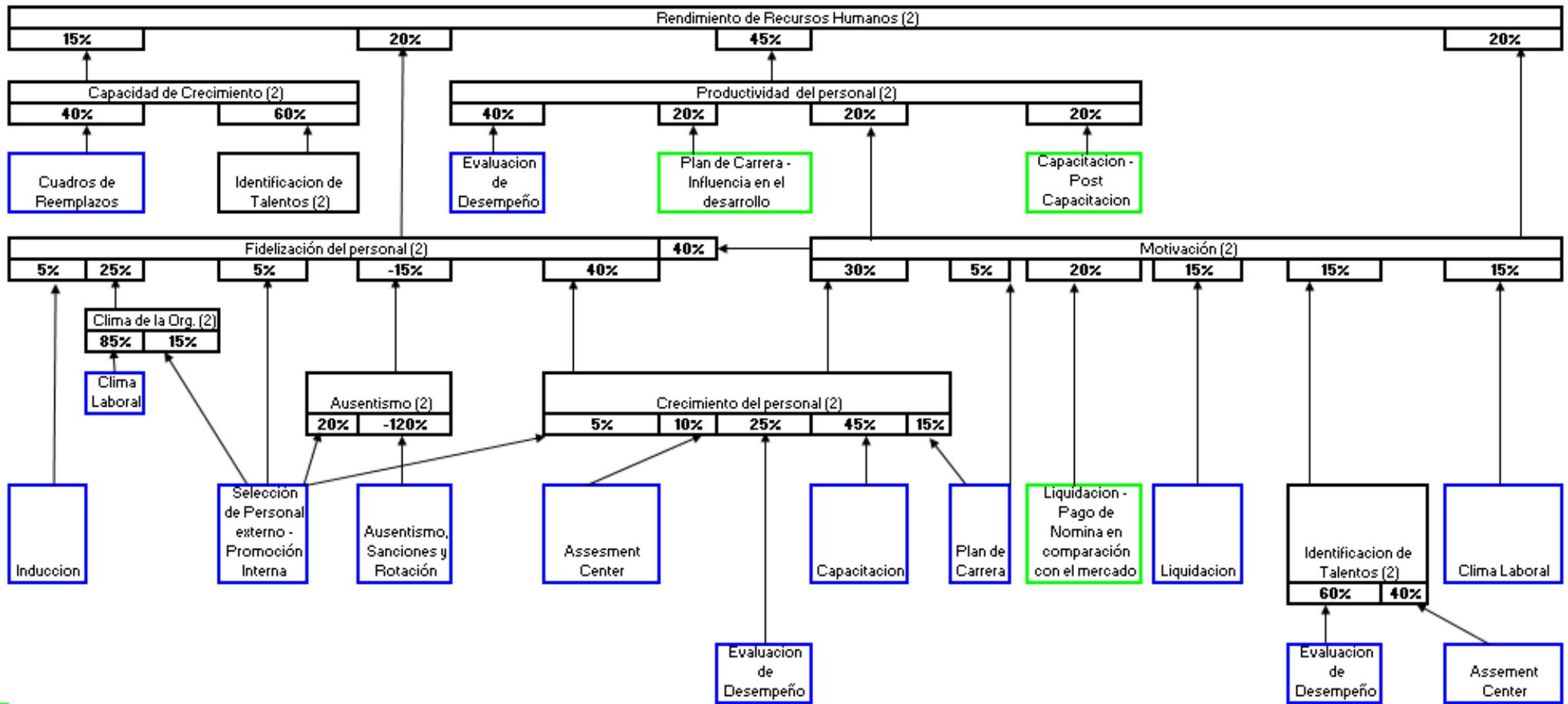
Como bien fue mencionado anteriormente, medir el “**Rendimiento de los Recursos Humanos**” es lo más importante para la metodología propuesta en el presente trabajo. Éste indicador, está fuertemente influenciado por la “Capacidad de crecimiento” que la empresa posee, ya que a mayor rendimiento mayor será la posibilidad de crecimiento de la estructura.

Así mismo, la “Fidelización del Personal” tiene una fuerte influencia en el rendimiento de los recursos, ya que contar con empleados que tengan experiencia en el negocio y que apliquen sus conocimientos adquiridos a través del tiempo, en la mejora continua de procesos o innovaciones hará que su rendimiento influya en el crecimiento de la productividad de la empresa.

La “Productividad del Personal” mide el trabajo que realizan las distintas áreas, y la eficiencia con la que se desempeñan los empleados. A medida que la productividad crezca, apoyado por todos los factores que mejoran la labor de un empleado, el rendimiento será cada vez mayor.

Por último, la “Motivación” influye directamente en el “Rendimiento de los Recursos Humanos”, e indirectamente a través de la fidelización y de la productividad. Este agrupamiento es considerado muy importante en el rendimiento del personal, su desempeño, su fidelidad con la empresa, su entusiasmo por progresar y el compromiso por la mejora continua estarán fuertemente ligados a la motivación que sienta el empleado en el cargo que desempeñe.

A continuación se grafica el modelo propuesto a lo largo del trabajo, en el cual se muestran las interrelaciones definidas en el nivel 2 y su influencia en cada una. Cabe destacar, que la propuesta se basa en la definición de una metodología para medir el rendimiento de los Recursos Humanos. Las empresas no deben adaptar su estructura al modelo propuesto, sino que deben adaptar el modelo a la información que posea el área e ir incorporando, a través del tiempo, aquellas herramientas que ayuden a complementar el análisis de los Recursos Humanos.



■ Nivel 3 - indicador
■ Nivel 3 - subsistema
 ↑(2) Indica el Nivel 2 del mapa estratégico

Ilustración 20 - Nivel 2 Tablero de RRHH

Nivel 3: Análisis de los Recursos Humanos y la empresa

Desde cualquier perspectiva que se analice la compañía, siempre se evidenciará la influencia que tienen los Recursos Humanos. La perspectiva de aprendizaje analiza las capacidades de los empleados, por ende, se puede decir que la metodología desarrollada en el nivel 2 se adapta perfectamente para el análisis de la misma. La inversión que se realice en la mejora de estas capacidades es vital para el crecimiento a largo plazo.

La perspectiva de Procesos Claves está relacionada directamente con la perspectiva de aprendizaje, la cual se encuentra en la base del mapa estratégico general de la empresa. El personal es el encargado de la atención al cliente, de entender sus necesidades, de mejorar continuamente los procesos y superar a la competencia con innovaciones en los servicios brindados.

La relación de la perspectiva del cliente con los Recursos Humanos, está ligada a la generación de confianza con el cliente que forja el personal, o sea, la fidelización del mismo. Así mismo, los empleados deben encargarse de analizar el mercado y generar las estrategias correspondientes para intentar ampliar la cartera de clientes. De esta manera, se puede decir que además de los servicios brindados, el accionar de los empleados proporcionará el valor agregado que la empresa necesita para diferenciarse de la competencia. Si a esto se le suman decisiones correctas a la hora de la selección de nuevas estrategias, la empresa aumentará su rentabilidad. Desde la perspectiva financiera, aumentar la rentabilidad ayuda a cumplir con el mayor objetivo que tiene la empresa: maximizar el valor agregado a los accionistas.

Los Recursos Humanos influyen desde el proceso más insignificante hasta las decisiones más importantes que toma la empresa. Es por ello que considero, en base a lo investigado, que el personal es el activo más valioso que posee una compañía.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

El tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.

El tablero de comando se ha transformado en una herramienta ampliamente reconocida por los diferentes tipos de empresas y su utilización se ha incrementado en los últimos años. Inclusive, aquellas que no la han utilizado no es por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce no estar preparada para aprovechar sus potenciales, por lo que necesitaría cambios tecnológicos, estructurales y culturales para realizar el esfuerzo económico y tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

Con respecto a los objetivos planteados, *“Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando.”*, se llega a las siguientes conclusiones:

Se comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados.

Una empresa de servicios en la Fase de ciclo de vida en etapa de maduración debe plantearse seriamente cual será el accionar para mantenerse en el mercado o relanzar una expansión, porque en caso contrario los competidores que se encuentran en etapa de crecimiento aumentarán su market share y ocasionarán que la empresa comience a perder terreno y que su fase de declive se aproxime cada vez con mayor velocidad.

El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Está por demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, pero hay que destacar que los que logran aumentar las ventas mediante una buena campaña de marketing, mejorando el producto (mejora continua), ofreciendo un producto innovador, etc. son los Recursos Humanos. Los empleados harán la diferencia en las empresas, influyendo en la satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos, tomando las decisiones correctas de inversión, lo cual es fundamental para que la empresa crezca.

En conclusión, para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

CAPITULO V: BIBLIOGRAFÍA

- Antognolli S. (2010). “Tablero de Comando para la PYME”, Ideal Global Consultores.
 - Bañuelos F. (2009), “Mejora el clima laboral de tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME”
 - Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). “*El Cuadro de Mando de RRHH*”, Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A
 - Casas Rua, J. (2006). “*Capital Humano, El liderazgo y los recursos humanos como fuentes de Oportunidades*”, Price Water House Coopers.
 - Collins, A. [Gerente de Entrenamiento de Burger King] (2007), “*Las compañías tienen que generar RRHH cada vez más estratégicos*”
 - Davenport, T. (2006), “*Capital Humano Creando Nuevas Ventajas Competitivas a través de las Personas*”, Ediciones Gestión 2000 SA
 - Drucker, P. (1985). “*La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*”, Buenos Aires, Argentina. Editorial El Ateneo
 - García, S. y Dolan S. (1997). “*La dirección por Valores (Dpv). El cambio más allá de la dirección por objetivos*”. Madrid, España. Ed: Mc Graw-Hill
 - Harvard, B. (2001), “*Métodos de evaluación del Rendimiento*”. Barcelona, España. Editorial Gedisa, S.A., Primera Edición.
 - Herra S. y Rodriguez N. (1999), “*Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos*”, Psicología científica
 - Kaplan D., “*Entrevista: Presente y Futuro del Cuadro de Mando Integral*”.
 - Lima M. (2004), “*Descripción de la técnica de assesment center en una empresa manufacturera*”
- Maisch Molina, E. [Dra. En Psicología. Magíster en Investigación Científica] (2004), “*La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional*”

- McGregor, D. (1960): “*El lado Humano de las Empresas*”, Madrid, España. Editorial: MCGRAW HILL.

- Odiorne, G. (1978): “*Administración De Personal Por Objetivos*”, México D. F., México, Editorial Diana

- Pauly, Nicholson y Polsky (2004), “El impacto económico del Ausentismo Laboral”, Datos Pymes.

- Ramírez Tenorio L. (2004), “Sistemas de soporte a la decisión en un mundo globalizado”

- Servitje Sendra L. (2008), “Mejor Capacitación, Mayor Productividad”, Unión Social de Empresarios de México.

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Ilustración 1 - Tablero de Comando	20
Ilustración 2- Mapa Estratégico	23
Ilustración 3 - Perspectivas de los procesos internos.....	25
Ilustración 4 - Desarrollo de las teorías Administrativas.....	28
Ilustración 5 - Pirámide de Maslow	31
Ilustración 6 - Relación de Acciones – Políticas – Objetivos y Estrategia General	54
Ilustración 7 - Proceso de Reclutamiento y Selección.....	55
Ilustración 8 - Nivel 1 de Selección de Personal	80
Ilustración 9 - Nivel 1 de Inducción.....	81
Ilustración 10 - Nivel 1 de Plan de Carrera.....	82
Ilustración 11 - Nivel 1 de Capacitación.....	84
Ilustración 12 - Nivel 1 de Pago de Nómina.....	86
Ilustración 13 - Nivel 1 de Ausentismo	87
Ilustración 14 - Nivel 1 de Assesment Center.....	89
Ilustración 15 - Nivel 1 de Clima Laboral	90
Ilustración 16 - Nivel 1 de Evaluación de Desempeño	92
Ilustración 17 - Nivel 1 de Cuadro de Reemplazo	95
Ilustración 18 - Nivel 2 de Crecimiento de Personal	98
Ilustración 19 - Nivel 2 relación con indicadores y subsistemas	99
Ilustración 20 - Nivel 2 Tablero de RRHH.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC: Balanced Scorecard o Tablero de Comando

CMI: Cuadro de Mando Integral

DpV: Dirección por Valores

DSS: Sistema de Soporte de decisión

DxO: Dirección por Objetivos

FODA: Cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GRH: Gerencia de Recursos Humanos

RRHH: Recursos Humanos