

- a ___ satisfecho
- b ___ medianamente satisfecho
- c ___ insatisfecho

Pudiendo responder su procesamiento a la siguiente expresión o modelo:

$$C_s = \frac{\sum a(2) + \sum b(1) + \sum c(0)}{N}$$

de cuya aplicación a un encuestado que marcara 15 alternativas **a**, 8 alternativas **b** y 2 alternativas **c**, resultaría $C_s = 38$, si se considera $N = 1$ y la encuesta de 25 ítems o preguntas, y el valor máximo de $C_s = 50$.

Al recurrir a igual modelo y seguir idéntica ponderación por alternativas, de aplicarse a un grupo de 30 (N) empleados, donde se contabilizan 250 marcas en **a**, 130 en **b** y 70 en **c**, resultaría $C_s = 21$ (de un máximo posible de $C_s = 30$), a los que les correspondieron 15 ítems o preguntas:

$$C_s = \frac{250(2) + 130(1) + 70(0)}{30}$$

4.2.1.2. Otro ejemplo relativo al indicador C_s

Con el plan de Administración por objetivos de su empresa Ud. se encuentra:

- a ___ satisfecho
- b ___ no lo conoce
- c ___ insatisfecho

Ahí la lógica cambia, al romper el *continuum* satisfecho a insatisfecho antes ilustrado, por lo que puede responder su procesamiento a la binomial que sigue, cuya bipolaridad indica las tendencias positivas o negativas, y establecerse un punto cero o neutro:

$$C_s = \frac{\sum a(1) + \sum b(0) + \sum c(-1)}{N}$$

4.2.1.3. Indicador intangible Sc: ejemplo de medición

Aquí se tomaron cinco subíndices, atributos o dimensiones del indicador Sc, que expresan la siguiente escala de cinco rangos asumida:

1. Identificación con la misión y los valores de la institución:

1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

2. Fidelidad con la alta dirección de la institución:

1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

3. Motivación para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia con respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, organización del trabajo, requisitos de competencias, etcétera:

1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

4. Disposición al trabajo:

1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

5. Credibilidad en las aspiraciones esenciales de la institución y sus líderes:

1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

$$Sc = \frac{\sum a(1) + \sum b(0,5) + \sum c(0) + \sum d(-0,5) + \sum e(-1)}{N}$$

O lo que es igual:

$$Sc = \frac{\sum a + \frac{\sum b - \sum d}{2} - \sum e}{N}$$

donde,

Sc: sentido de compromiso del empleado *i* o del grupo *j*.

N: cantidad de encuestados.

Los activos intangibles tenderán a predominar con el avance de este siglo XXI, inmerso en la era del conocimiento. Su evaluación es de indudable necesidad e importancia y se constituye en problema científico a solucionar, en tanto tiene particularidades que lo diferencian de la evaluación tradicionalmente realizada a los activos tangibles que bien responden al enfoque positivista de la física clásica.

La GRH, una vez que supera a la Administración o Dirección de Personal y amplía más su ámbito al comprender la Gestión de Competencias y la Gestión del Conocimiento, se adentra de lleno en la era o sociedad del conocimiento, donde la necesidad de evaluar intangibles crecerá significativamente.

Necesario es tener en cuenta el relativismo del conocimiento del valor intangible, así como la mediación de la práctica o la actividad en la aprehensión del subjetivismo del intangible, para correlacionarlo con indicadores empíricos o tangibles. El impacto del valor intangible no resulta directo ni inmediato, sino indirecto y mediato; hay que considerar en su evaluación el contexto, así como el conjunto o la agrupación de intangibles donde se expresa.

El nivel de medida que se alcance a través de las escalas nominal, ordinal, de intervalo o de proporción determinará la recurrencia a determinados estadísticos paramétricos o no paramétricos, así como las pruebas de inferencia estadístico matemática de suma importancia en las correlaciones de los indicadores intangibles con los indicadores tangibles. A la configuración de las escalas ordinales, que se corresponden con la casi generalidad de las mediciones de los indicadores intangibles relativos a la actual GRH, habrá que dedicar la atención que bien merecen para que con rigurosidad contribuyan a la evaluación de los intangibles.

4.2.2. Auditoría o cuadro de mando integral en la GRH

En coherencia con las consideraciones realizadas en el apartado anterior, debe plantearse que las auditorías de Administración de Personal con predominantes variables tangibles relativas a productividad, aprovechamiento de la jornada laboral, altas y bajas, ausentismo e impuntualidades, salario medio, entre otros de esa índole, son superadas por las actuales auditorías de GRH, capaces de reflejar en su mayor integralidad los indicadores de esa GRH, junto con indicadores intangibles como satisfacción laboral, compromiso o pertenencia, cohesión, competencia, entre muchos otros. Igual integralidad exigen los tableros de mando asociados con los Recursos Humanos.

La auditoría constituye una evaluación sistemática y estructurada de determinado objeto, situación o proceso. Así, esta deviene control de determinada gestión. La auditoría sobre la GRH trata de una evaluación sistemática y estructurada de todas las políticas y actividades clave de GRH.

Existen dos tipos de auditorías en la GRH: la estratégica y la de funcionamiento. La primera, que se defiende con fuerza debido a la gestión estratégica de Recursos Humanos pretendida, tiene en su centro la evaluación de la adecuación o el ajuste de las políticas y las actividades clave de GRH con la estrategia organizacional. La segunda comprende el funcionamiento específico de las actividades clave (selección, planeación, desempeño, etcétera). Puede hacerse una auditoría de funcionamiento sola; pero la auditoría estratégica no sería cabal si no se complementa con la de funcionamiento.

La auditoría estratégica de GRH considera básicamente los siguientes aspectos, con sus respectivas preguntas clave:

- El entorno. ¿Cómo contribuye la GRH al tratar con su ambiente externo?, ¿cómo contribuye la GRH con el logro de los objetivos a largo plazo de la organización?, ¿cómo contribuye la GRH a obtener ventajas sobre la competencia?, ¿qué oportunidades del entorno hay que maximizar y qué amenazas hay que minimizar?
- La aplicación de la estrategia. ¿Cuáles son las actividades clave de la GRH comprendidas en la implantación de la estrategia organizacional?, ¿qué relaciones con otros procesos (finanzas, ventas, producción, entre otros) debe establecer la GRH para

la implantación de la estrategia organizacional y cómo es consecuente con ello la estrategia funcional de la GRH?

- El interior de la organización. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización con respecto a los Recursos Humanos?, ¿qué acciones de GRH deben realizarse en aras de la sinergia entre los distintos procesos institucionales?

La auditoría de funcionamiento, relacionada con la realización de las actividades o los procesos clave de GRH, como se expresó antes, puede realizarse sola, pero al efectuarse la auditoría estratégica esta necesariamente la complementa. A continuación aparece una «lista de comprobación para la auditoría de los Recursos Humanos», referida por Dolan *et al.* (2003) que ilustra una auditoría de funcionamiento, con la cual el autor ha trabajado (Tabla 4.8).¹

¹ Y señalar aquí que se ha trabajado también con los requisitos de las NC 3001: 2007 para desarrollar la auditoría, cuya experiencia se expresa en un libro de 2014 (Cuesta y Valencia, 2014).

Tabla 4.8 - Lista de comprobación

CÓDIGO	TEMA/ ÁREA DE LA AUDITORÍA	SÍ NO COMENTARIOS
1,0	Análisis del puesto de trabajo	
	1.1 ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo?	
	1.2 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo?	
	1.3 ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo?	
	1.4 ¿Se actualizan los análisis de puesto de trabajo?	
	1.5 ¿Con que fin se emplean los análisis de puesto de trabajo?	
	1.5.1 ¿Dotación de personal?	
	1.5.2 ¿Evaluación del rendimiento?	
	1.5.3 ¿Formación?	
	1.5.4 ¿Planificación de la carrera profesional?	
	1.5.5 ¿Promoción?	
	1.5.6 ¿Retribución?	
	1.6 ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de recursos humanos?	

- 2,0 **Planificación de los recursos humanos**
- 2.1 ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación con
 - 2.1.1 la necesidad de recursos humanos en conjunto?
 - 2.1.2 la sustitución del personal existente?
 - 2.1.3 los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)?
 - 2.2 ¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?
-

- 3,0 **Reclutamiento**
- 3.1 ¿Existen problemas para reclutar empleados?
 - 3.2 ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados?
 - 3.2.1 Oficinas de empleo.
 - 3.2.2 Medios de comunicación (prensa, radio).
 - 3.2.3 Recomendaciones de los empleados.
 - 3.2.4 Empresas de cazatalentos.
 - 3.3 ¿Se realizan análisis de costos y beneficios de los medios de reclutamiento?
 - 3.4 ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento?
 - 3.5 ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?
 - 3.6 ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?
-

4,0

Selección

- 4.1 ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?
 - 4.2 ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?
 - 4.3 ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?
 - 4.4 ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud?
 - 4.5 ¿Se forma a los entrevistadores?
 - 4.6 ¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?
 - 4.7 ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?
 - 4.8 ¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?
-

- 5,0 **Orientación y ubicación**
- 5.1 ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?
 - 5.2 ¿Incluye la información básica
 - 5.2.1 información sobre la empresa?
 - 5.2.2 la estructura u organigrama de la organización?
 - 5.2.3 el contrato individual o el acuerdo colectivo?
 - 5.3 ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?
 - 5.4 ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?
 - 5.5 ¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?
-

- 6,0 **Retribución directa**
- 6.1 ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?
 - 6.2 ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?
 - 6.3 ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento
 - 6.3.1 individual?
 - 6.3.2 de grupo?
 - 6.4 ¿Existen problemas de diferencias en la retribución?
 - 6.4.1 ¿Inequidad interna?
 - 6.4.2 ¿Inequidad externa?
-

7,0

Retribución indirecta

- 7.1 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?
- 7.2 ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados?
- 7.3 ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?

8,0

Evaluación del rendimiento

- 8.1 ¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal?
 - 8.2 ¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en
 - 8.2.1 rasgos de personalidad?
 - 8.2.2 comportamientos reales?
 - 8.2.3 resultados?
 - 8.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?
 - 8.4 La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a
 - 8.4.1 los gerentes?
 - 8.4.2 los empleados?
 - 8.5 ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?
 - 8.6 ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?
-

- 9,0 **Formación y perfeccionamiento**
- 9.1 ¿Existen programas de formación
 - 9.1.1 para gerentes?
 - 9.1.2 para profesionales?
 - 9.1.3 para trabajadores?
 - 9.2 ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades?
 - 9.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento?
 - 9.4 La formación se imparte fundamentalmente
 - 9.4.1 por formadores internos.
 - 9.4.2 por formadores externos.
 - 9.5 La formación se lleva a cabo fundamentalmente
 - 9.5.1 en el puesto de trabajo.
 - 9.5.2 fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo.
 - 9.5.3 fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo.
 - 9.6 ¿Se mide y controla el éxito de la formación
 - 9.6.1 durante la formación?
 - 9.6.2 en el puesto de trabajo?
 - 9.7 ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?
-

-
- 10,0 **Gestión y planificación de la carrera profesional**
- 10.1 ¿Existen programas de planificación de la carrera para
 - 10.1.1 gerentes?
 - 10.1.2 empleados profesionales y especializados?
 - 10.1.3 empleados semicualificados?
 - 10.2 ¿Se anima a los empleados autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales?
 - 10.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?

-
- 11,0 **Mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad**
- 11.1 ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción con el puesto de trabajo?
 - 11.2 ¿Existen programas de
 - 11.2.1 ampliación del puesto de trabajo?
 - 11.1.2 enriquecimiento del puesto de trabajo?
 - 11.2.3 círculos de calidad?
 - 11.2.4 gestión de calidad total?
 - 11.3 ¿Existe algún sistema de sugerencias del empleado?
-

12,0 **Seguridad e higiene en el trabajo**

- 12.1 ¿Existen planes para la prevención de accidentes?
 - 12.2 ¿Se analizan sistemáticamente las estadísticas sobre lesiones y enfermedades laborales?
 - 12.3 ¿Existen instalaciones o soluciones para ayudar a los empleados en caso de
 - 12.3.1 accidentes o enfermedades?
 - 12.3.2 problemas emocionales?
-

13,0 **Relaciones laborales**

- 13.1 ¿Existen políticas definidas respecto de
 - 13.1.1 quejas de los empleados?
 - 13.1.2 actuaciones disciplinarias?
 - 13.1.3 despidos?
 - 13.2 ¿Se realizan esfuerzos para negociar la mejora de las relaciones laborales?
 - 13.3 ¿Existen estadísticas o informaciones sobre los costos de las quejas?
-

14,0 **Varios**

- 14.1 ¿Hay un sistema de información de recursos humanos en funcionamiento?
 - 14.2 ¿Se actualizan los expedientes de personal?
 - 14.3 ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa?
 - 14.4 ¿Sigue el personal de recursos humanos de forma sistemática los avances que se producen en el área?
-

En la auditoría estratégica se daría respuesta a las preguntas clave que antes se relacionaron con respecto al entorno, la aplicación de la estrategia y el interior de la empresa. Y entonces, en la auditoría de funcionamiento que la complementaría, se tendrían que especificar las preguntas asociadas con las actividades clave destacadas por su influencia en las respuestas anteriores.

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de los años 1990, significa una «herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores» (Kaplan y Norton, 1999). Sin dudas, el CMI puede configurar una auditoría estratégica de la GRH y ha cobrado significativo auge en los últimos tiempos en su ámbito (Becker *et al.*, 2002). A continuación será reseñada esta importante herramienta.

En su obra clásica sobre el CMI expresaron Kaplan y Norton (1999):

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y el crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

«El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores a través de un conjunto equilibrado de perspectivas» (Kaplan y Norton, 1999 y 2001), reflejadas en la figura 4.11.

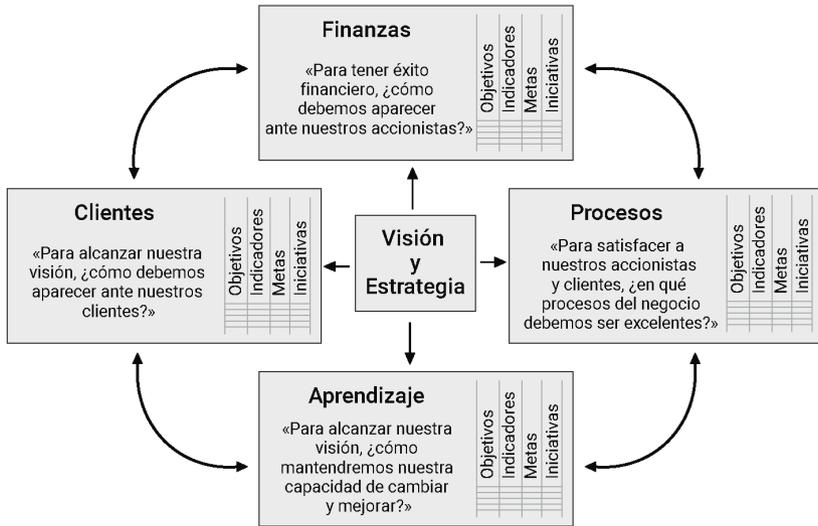


Figura 4.11. El Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Kaplan y Norton como sistema de gestión estratégica

De forma genérica, las perspectivas del CMI son las cuatro siguientes:

1. **Perspectiva financiera:** el CMI contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos no deben ser sustituidos, sino complementados. Indicadores financieros: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, gestión de riesgos, entre otros.
2. **Perspectiva del cliente:** el objetivo aquí radica en identificar los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y la calidad de estos. Desde dicha perspectiva, los indicadores representan el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes: indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente y de los atributos de los productos/servicios.

También se consideran indicadores de salida, dados por la adecuación de las ofertas a las expectativas de los clientes: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.

3. Perspectiva de procesos internos de negocio: considera la adecuación de los procesos internos de la empresa a la obtención de la satisfacción del cliente y a la consecución de altos niveles de rendimiento financiero. Aquí se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen aquí tres tipos de procesos:

- a) Procesos de innovación. Ejemplos de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados e introducción de nuevos productos en relación con la competencia.
 - b) Procesos de operaciones. Ejemplos de indicadores: costos, calidad y tiempo de los procesos.
 - c) Procesos de servicios posventa: Ejemplos de indicadores: tiempo de respuesta y costos de reparaciones.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El CMI plantea esta perspectiva como la inductora o impulsora de las anteriores. Estos inductores significan el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para aprender y mejorar. Importante: se critica a la contabilidad tradicional al considerar a la formación como un costo y no como una inversión.

Del modo siguiente se clasifican los activos relativos al aprendizaje y la mejora:

- a) Capacidad y competencia de las personas. Ejemplos de indicadores: satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación.
- b) Sistemas de información. Ejemplos de indicadores: bases de datos estratégicos, *softwares* propios, patentes y estructuras organizativas.
- c) Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Ejemplos de indicadores: iniciativas de personas y equipos, capacidad de trabajar en equipos y alineamiento con la visión de la empresa.

Importante resulta advertir que la auditoría o el control de gestión mediante el CMI en la GRH no sería viable sin el CMI en torno a la estrategia corporativa ni teniendo en cuenta ese control sobre todos los procesos funcionales de la empresa, lo que permite así, como pretende, gerenciar de forma integral, balanceada y estratégica.

- Integral: permite ver a la empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y de aprendizaje, y crecimiento.
- Balanceada: el aspecto financiero resulta el más importante y el que realmente se toma en cuenta para evaluar la gestión de la empresa. Ahora la gerencia debe tener en cuenta no solo los indicadores financieros –que dan cuenta sobre lo que ya pasó, pero no dicen nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente y la calidad de los procesos–, sino también los indicadores no financieros, de entrada, procesos y resultados, especialmente los intangibles que, en un contexto competitivo, son hoy los que marcan la diferencia de cualquier institución.
- Estratégica: el CMI permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto, lo que facilita a los directivos comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados, a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados), construidos entre todas las áreas de la empresa y en forma consecuyente.

El CMI, al proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita establecer, a través del diagrama causa-efecto, las hipótesis estratégicas –mediante la secuencia «sí.../entonces»), lo que permite anticipar a futuro cómo el negocio creará valor para los clientes.

Ejemplo del análisis causa-efecto: si mi personal se encuentra capacitado y motivado (*perspectiva de aprendizaje y crecimiento*), entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad (*perspectiva de los procesos internos*). Si diseña productos de calidad, entonces mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están más que satisfechos, entonces comprarán y es

probable que vuelvan a comprar una y otra vez (*perspectiva del cliente*). Si mis clientes compran una y otra vez, entonces la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (*perspectiva financiera*). Si la rentabilidad de mi empresa aumenta, entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes, entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivación del personal.

Si mi personal cuenta con la competencia adecuada, y si le doy la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo, ayudo a mejorar el clima laboral, entonces es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos; si lo están, existe la opción de que mejoren su productividad y aumente la retención del personal a mi cargo, lo cual me permitirá lograr los resultados estratégicos a mi cargo.

Si se está de acuerdo con este diagrama causal, entonces se podrán establecer indicadores sobre el avance de las actuaciones futuras (inductores de actuación), para medir los índices de productividad, eficacia, eficiencia, efectividad y de retención del personal. Y también, por supuesto, los indicadores de resultados.

Un Cuadro de Mando Integral (CMI) está compuesto básicamente por los siguientes elementos:

- Visión
- Estrategia
- Mapa estratégico
- Perspectivas
- Objetivos estratégicos
- Indicadores
- Metas
- Iniciativas estratégicas

4.2.2.1. Visión y estrategia

La visión y la estrategia constituyen el inicio del CMI. El proceso de configuración del CMI comienza cuando los directivos deciden traducir la visión y estrategia de la organización en objetivos estratégicos, medibles e integrados bajo cuatro diferentes perspectivas. La visión, como objetivo supremo a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia, y el fin último del CMI debe resultar la integración y complementación de todos aquellos objetivos originados desde la propia estrategia.

4.2.2.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico es fundamental para la realización del CMI. Este refleja la relación causa-efecto existente entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

La construcción del mapa estratégico no resulta fácil, requiere un análisis profundo por parte del equipo directivo de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente están en línea con la estrategia. Su proceso de configuración se muestra como casuístico, varía por empresas, lo que requiere de mucho esfuerzo y creatividad. Ese proceso causa-efecto, como tendencia, no es determinístico, sino probabilístico.

En la figura 4.12 puede apreciarse el mapa estratégico genérico propuesto por Kaplan y Norton (2001) como una plantilla base para diseñar el mapa estratégico de la organización. Se necesita destacar que la elaboración del mapa estratégico proporciona un importante aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el CMI, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

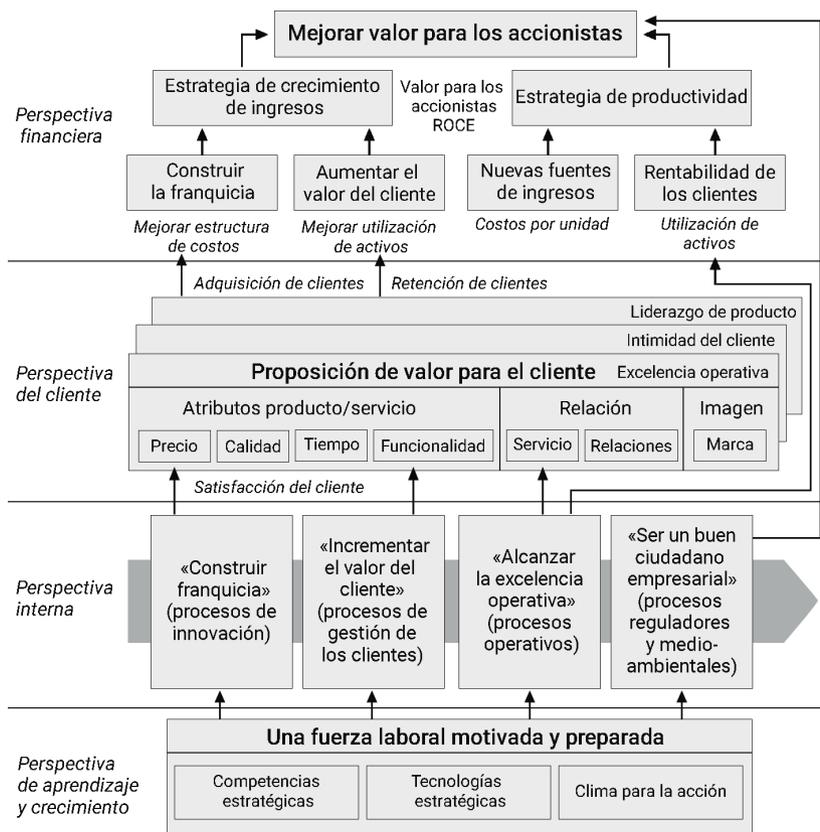


Figura 4.12. Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del cuadro de mando integral

Fuente: Kaplan y Norton, 2001.

4.2.2.3. Perspectivas estratégicas

Las perspectivas representan aquellas dimensiones críticas clave en la organización para el desarrollo de su estrategia. «El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores a través de un conjunto equilibrado de perspectivas» (Kaplan y Norton, 1999 y 2001). Como se planteara antes, las perspectivas del CMI son cuatro: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas deben integrar los objetivos estratégicos bajo un esquema coherente dirigido hacia la consecución de la

estrategia. De igual manera, «deben permitir un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazos, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, entre medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas» (Kaplan y Norton, 1999):

- La perspectiva financiera responde a las expectativas de los accionistas y está relacionada con la estrategia de crecimiento y rentabilidad.
- La perspectiva del cliente responde a las necesidades de los clientes, y define la estrategia de diferenciación y creación de valor.
- La perspectiva de procesos establece las prioridades estratégicas de los procesos clave para crear valor y satisfacción en los clientes y accionistas (innovación-operación-posventa).
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, enfocada principalmente en los Recursos Humanos, se centra en las prioridades para el desarrollo de las competencias y en un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento para el logro de la estrategia.

4.2.2.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos traducen la visión y estrategia de la organización a través de las cuatro perspectivas del CMI. Estos muestran aquello que se quiere conseguir en el marco de la visión y la estrategia. La esencia para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en una identificación clara de la estrategia a nivel de cada perspectiva.

4.2.2.5. Indicadores y metas

Los indicadores, también llamados «medidas de actuación o de desempeño», constituyen el medio para medir si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Para la medición de un objetivo se pueden utilizar uno o más indicadores. Dentro del CMI se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores de resultado e indicadores de causa, también llamados «inductores de actuación» o *performance drivers*.

Los indicadores de resultado miden la consecución del objetivo estratégico; mientras que los indicadores de causa o inductores, el resultado de las acciones que permiten la consecución de un obje-

tivo estratégico, al comunicar la forma en que hay que conseguir los resultados. «Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación» (Kaplan y Norton, 1999).

Definidos los indicadores, se deberán fijar metas para cada uno de ellos, las cuales tendrán que ser ambiciosas, pero alcanzables.

4.2.2.6. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas constituyen los proyectos, planes y programas que la empresa va a desarrollar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Establecidas las iniciativas estratégicas, se deben definir las acciones estratégicas a seguir con una clara definición de responsables, plazos y recursos necesarios.

Esos diagramas causa-efecto que permiten reflejar las hipótesis estratégicas, conforman los mapas estratégicos (Kaplan y Norton, 2004), a los cuales se aludió cuando se trató en el capítulo 2, epígrafe 2.3, el concepto de «Dirección estratégica». En esos mapas estratégicos, al considerar las cuatro perspectivas, además se ilustra el proceso de creación de valor. La figura 4.13 (Kaplan y Norton, 1999), mediante un mapa estratégico, expresa ese proceso de creación de valor.

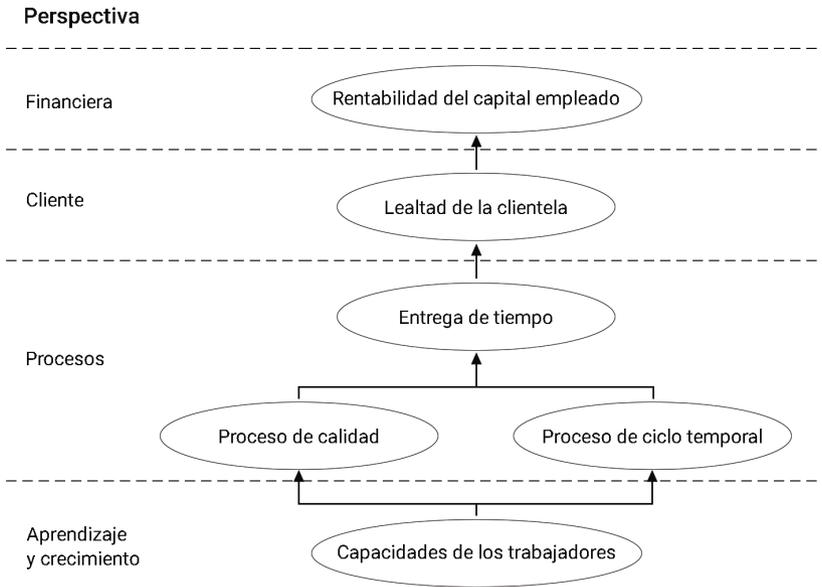


Figura 4.13. Mapa estratégico simple que expresa la cadena de valor, según Kaplan y Norton (1999)

La figura 4.14 refleja el entramado causa-efecto que bien debe representar un mapa estratégico. En la vida práctica o real se da, en la concatenación universal, todo un conjunto de nexos causa-efecto, donde una misma causa puede tener varios efectos y viceversa. Por supuesto, ahí han de estar reflejados los objetivos estratégicos.

Perspectiva

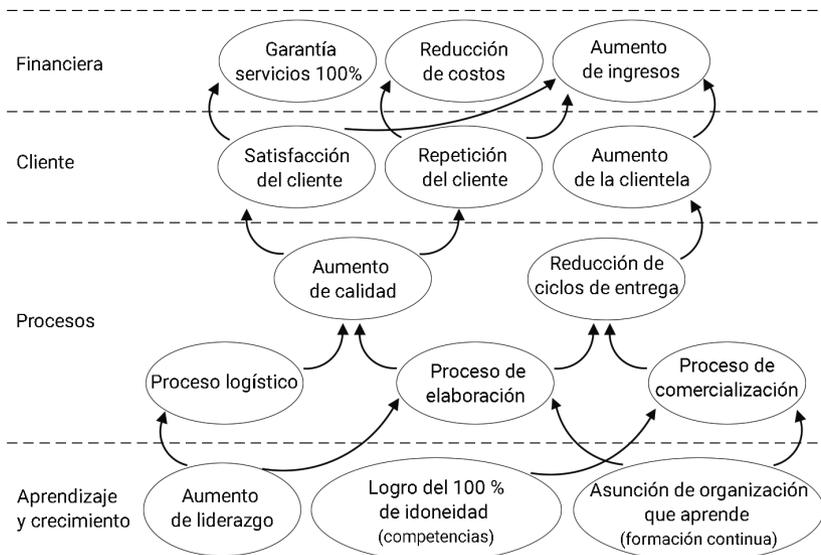


Figura 4.14. Mapa estratégico que destaca los nexos causa-efecto

Se necesita insistir en que, no obstante el conjunto de nexos causa-efecto reflejados, no puede jamás perderse la perspectiva de visualizar los nexos relacionados con los objetivos estratégicos. Esos no pueden faltar, y deberán estar bien enumerados y precisados en sus enunciados, como se ilustran a través de la empresa Cumpelet y se representan con el número correspondiente en la figura 4.15.

Perspectiva

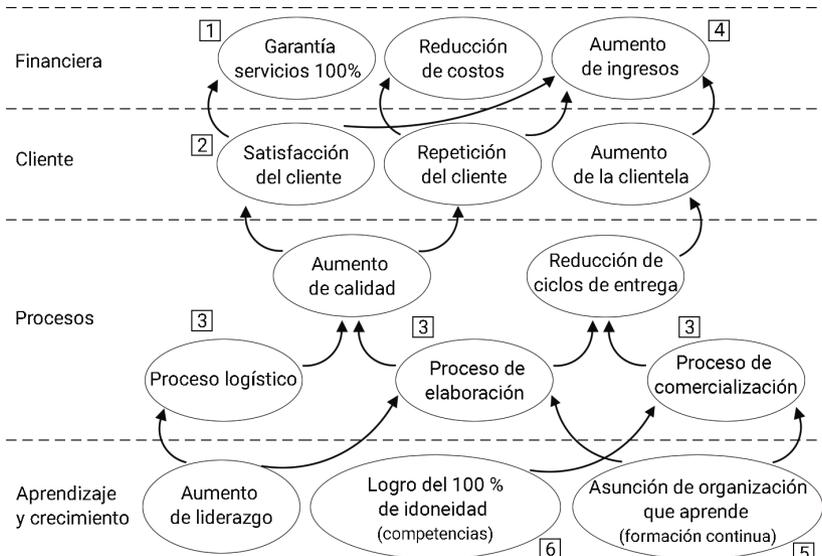


Figura 4.15. Mapa estratégico que destaca mediante enumeración los objetivos estratégicos en sus nexos causales

A través de Cumpelet, se ejemplificará lo fundamental para desarrollar el control estratégico que configura el CMI.

Los objetivos estratégicos determinados para esta empresa fueron los siguientes:

1. Garantizar un 100 % de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100 % de asistencia a los servicios solicitados.
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de «organización que aprende».

- 6. Lograr que el 100 % de los trabajadores alcance la idoneidad de acuerdo con los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.

Los *valores* de la empresa Cumpelet son: compromiso, honradez y solidaridad.

Las *competencias clave de la organización* que conforma la empresa Cumpelet resultan:

- Alta preparación de sus Recursos Humanos.
- Elevado compromiso con la institución.
- Honradez en su gente.
- Solidaridad entre los integrantes.

La tabla 4.9 expresa la relación de la visión y la estrategia con los valores de la referida empresa y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de la empresa Cumpelet.

Tabla 4.9 - Relación de la visión y estrategia con los valores y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de Cumpelet

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VISIÓN DE LA EMPRESA CUMPELET		
	Ofrecer un servicio de instalación y mantenimiento de microordenadores personales, con seguridad, rapidez y satisfacción de clientes, que sea referente de excelencia en la región.		
	Valores		
	Compromiso	Honradez	Solidaridad
1. Garantizar un 100 % de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.	X	X	

2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.	X	X	
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.	X		X
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100 % de asistencia a los servicios solicitados.	X		
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.	X		
6. Lograr que el 100 % de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.	X	X	X

En la figura 4.16 queda planteado el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa Cumpelet. Y la tabla 4.10 consigna la derivación de los indicadores y las metas de los objetivos estratégicos.

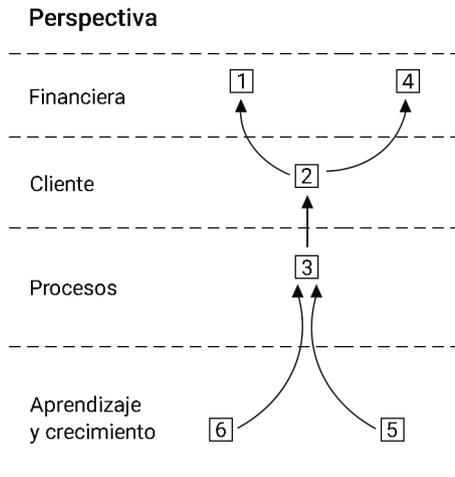


Figura 4.16. El CMI de la empresa Cumeplet

Tabla 4.10 - Objetivos, indicadores y metas en la empresa Cumeplet

OBJETIVOS HASTA 2009	INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	METAS ANUALES		
				07	08	09
1. Garantizar un 100 % de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.	Coficiente de asistencia	Cantidad de clientes asistidos/ Cantidad de solicitudes de servicios	100 %	70	90	100
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.	Coficiente de satisfacción del cliente	Cantidad de clientes satisfechos/ Cantidad de clientes asistidos	100 %	80	90	100

3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización	Ciclo logístico	Σ Tiempos invertidos en responder cada demanda / Total de demandas	7 días	14	9	7
	Ciclo de elaboración	Σ Tiempos Invertidos en las instalaciones/ Total de instalaciones	15 días	21	17	15
	Ciclo de servicios	Σ Tiempos invertidos en los servicios / Total de servicios comercializados	5 días	12	9	5
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100 % de asistencia a los servicios solicitados.	Coficiente de captación financiera	Cantidad de pagos recibidos/ Cantidad de clientes asistidos	100 %	90	95	100
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.	Coficiente de formación continua	Cantidad de trabajadores recibiendo acciones formativas/ Cantidad total de trabajadores	100 %	50	80	100

6. Lograr que el 100 % de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.	Coeficiente de idoneidad demostrada	Cantidad de trabajadores que son evaluados como idóneos / Cantidad total de trabajadores	100 %	60 85 100
	Coeficiente de satisfacción laboral	Cantidad de trabajadores que expresan satisfacción con su trabajo/ Cantidad total de trabajadores	90 %	70 80 90

Iniciativas estratégicas definidas para la empresa Cumpelet:

- Programa de ruta crítica y apoyo informático de asistencia y errores cero.
- Proyecto de implantación de sistemas ISO 9001: 2000 y NC de Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos.
- Proyecto XLL de simulación y optimización de procesos de trabajo.
- Sistema automatizado de defectaciones integrales a distancia.
- Plan 2011 de formación continua e intensiva mediante redes intercontinentales del proyecto Cosmos V.03.

Como se planteara antes, en el epígrafe 2.3 del capítulo 2, se trata aquí de la Dirección estratégica de la empresa, de la organización o institución. No es la Dirección estratégica de RH. Esa –o sus políticas– estará alineada con la primera y responderá a ella coherentemente. En consecuencia, hasta aquí del CMI de la empresa se ha tratado.

Una vez realizado el CMI corporativo, pueden existir CMI funcionales que, por supuesto, responderán al primero. En edición de 2002, los investigadores de Estados Unidos, Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich, propusieron una metodología para la realización del CMI en la GRH.

Cuando en 2002 el propio Norton prologó ese libro (Becker *et al.*, 2002), no obstante su experiencia como pionero en el CMI, bien destacaba la dificultad de aplicar el CMI a la perspectiva de «aprendizaje y crecimiento», precisamente la asociada a los intangibles de la GRH, dada la intangibilidad que le caracteriza.

Un CMI en el área de la GRH desarrolló el investigador cubano Roberto Suárez (2006), específicamente para el nivel corporativo de la empresa nacional CUPET, tomando como referente la metodología de siete pasos propuesta por Becker, Huselid y Ulrich –aunque no así las perspectivas o las dimensiones que ellos plantearon–, al atemperarla a la práctica empresarial cubana. Su trabajo alcanzó mayor trascendencia al considerar su ensamblaje con el *software* GREHU, que posee el nivel corporativo de CUPET.

Las cuatro perspectivas utilizadas en el CMI de GRH propuestas por Suárez (2006) para CUPET fueron las siguientes:

- Perspectiva Capital Intelectual (Interna): considerada la base de la cadena de valor de RH compuesta por el Capital Humano, es decir, las competencias de los directivos y especialistas de RH del sistema empresarial y el nivel corporativo. Se enfatiza la inclusión de las competencias de liderazgo de los mandos y directivos de las áreas funcionales y operativas. Incluye Capital Información y Capital Organizacional.
- Perspectiva Procesos de RH (Interna): en esencia no difiere de la perspectiva procesos internos del CMI clásico. Incluye los procesos clave de GRH con los cuales interactúan los intangibles de la perspectiva Capital Intelectual.
- Perspectiva Creación de Valor (Externa): donde la gestión estratégica de los RH aporta sus resultados a la gestión estratégica de la organización, en forma de inductores competenciales o perceptuales. Esta representa el punto de articulación con el CMI de la organización. Manifiesta un balance entre el control de los costos de la GRH, expresado en la eficiencia de la GRH (económica y social) y la creación de valor, expresada en la efectividad de la GRH.
- Perspectiva Impacto (Externa): representa los resultados del valor generado por la GRH en la organización, expresados en términos de resultados. Ejemplo: productividad, costos, niveles de venta y rentabilidad, y accidentalidad. Esta perspectiva

representa la relación de causalidad entre los resultados de la GRH y el impacto o los beneficios que esta genera en la organización o, lo que es lo mismo, cómo la inversión en Capital Humano se revierte en resultados concretos y tangibles.

Exitoso y ejemplar fue el trabajo investigativo de la profesora Margarita de Miguel Guzmán (2007) en la aplicación del CMI a la GRH, específicamente en la planeación de los Recursos Humanos de la actividad hotelera, que ofrece una tecnología para esa planificación y su control estratégico bien validado.

Debido a que las competencias laborales significan lo esencial de la perspectiva inductora: «Aprendizaje y crecimiento» –la inmanente a los RH, según los diferentes autores–, se quiere insistir en este apartado en la dinámica de esas competencias y su relación con el CMI (Fig. 4.17). El perfil de cargo por competencias, donde estas se registran para los diferentes puestos de trabajo de la organización, resulta elemento esencial. Esto se destaca en el esbozo que se hace de inmediato, reflejo de la referida dinámica, que implica un proceder metodológico.



Figura 4.17. Dinámica del CMI con las competencias de la organización, los procesos y los cargos

El perfil de cargo por competencias laborales en la gestión estratégica de RH implicaría lo siguiente:

1. Definición de la Dirección Estratégica. El diseño del perfil está alineado y es coherente con:
 - La misión
 - Las competencias clave de la organización
2. Diseño o rediseño de los procesos de trabajo. El diseño del perfil está precedido por el diseño de procesos, y se ubica en uno de ellos.
3. Estrategia-Procesos de trabajo-Perfiles de cargo. Significan una continuidad de competencias que cierra, desde un centro interactuando, el Control Estratégico de Gestión o CMI con sus indicadores.

Aunque bien pudo advertirse que no es lineal la ejecución del procedimiento o *Tecnología para la planificación de los Recursos Humanos y la optimización del capital humano*, tomando como referente la figura 4.4, a modo de resumen se expone el esquema que refleja la figura 4.18, cuya integración ayuda a guiar el desarrollo de este proceso clave.

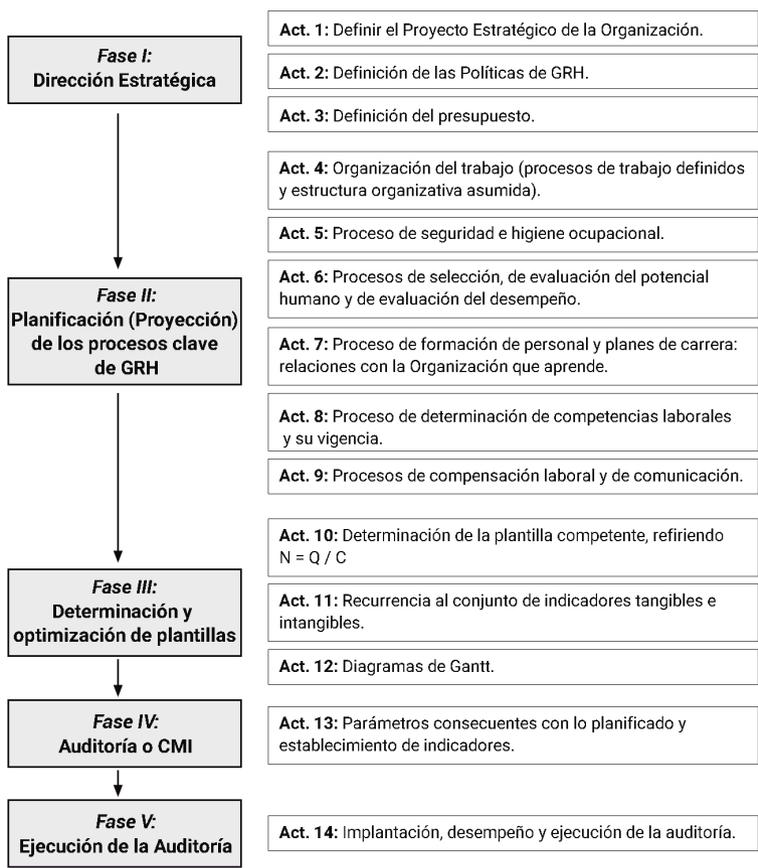


Figura 4.18. Tecnología para la planificación de los Recursos Humanos y la optimización del capital humano

4.3. Cuestiones fundamentales

A partir de lo expuesto con anterioridad, se quiere insistir en las siguientes cuestiones fundamentales:

- La planificación estratégica de los Recursos Humanos está implicada en la dirección estratégica empresarial. La planificación de los Recursos Humanos deberá desarrollarse en el contexto de las restantes planificaciones (finanzas, ventas, producción, etcétera), aun cuando se reconozca la preponderancia de esta en la planificación empresarial.

- Resulta imprescindible destacar a la planificación de los Recursos Humanos como una actividad clave y esencialmente integradora de la Gestión de Recursos Humanos. Existe la planificación a mediano y largo plazos, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo asociada con la optimización de plantillas.
- La planificación de Recursos Humanos, como actividad clave y esencialmente integradora de GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, al prever las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, lo que determina el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.
- Cuando se esté desarrollando el proceso de planificación y, por tanto, se hallen en interacción las distintas actividades clave de GRH que intervienen, deberá responderse a la pregunta: ¿cómo lograr el mayor y eficaz tributo de cada actividad clave de GRH a los objetivos estratégicos de la empresa?
- Una técnica de gran significación práctica al momento de planificar la GRH y después de realizar su necesario seguimiento, lo constituye el diagrama de Gantt, que gráficamente posibilita distinguir en el tiempo las actividades y sus plazos de ejecución, así como sus probables solapamientos e interferencias.
- No se puede identificar a la optimización de plantilla, o dicho de modo más preciso, a la *optimización del capital humano en la organización* con la reducción de personal, porque, aun cuando conduce a determinada reducción, ese no es el objetivo esencial, sino la elevación de la competencia de los empleados, su satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el aumento de la productividad del trabajo y la rentabilidad empresarial.
- Si bien la expresión de cálculo $Nei = Q / C$ constituye una referencia necesaria, no resulta suficiente en la determinación de plantilla. Se trata de valoraciones económicas y sociales que, como soluciones de compromiso, no condu-

cen al cálculo sino a la determinación de plantilla. Y más, se trata de determinar la plantilla idónea o competente, y después seguirla en aras de su permanente optimización. Esas dos vertientes comprenden el plan de optimización de plantillas.

- El proceso de mejoramiento continuo de la plantilla, u optimización de la estructura humana de la organización, se hace teniendo en cuenta como sistema un conjunto de indicadores tangibles e intangibles.
- Las personas y sus organizaciones son las portadoras del valor intangible. Ese valor intangible lo significan los conocimientos, las habilidades, las motivaciones, los valores de personas y sus organizaciones, así como *know how*, *software*, documentos, relacionamientos y estructuras organizativas derivadas de ellas. Por valor intangible se entiende el capital intelectual portado por las personas y sus organizaciones laborales.
- Necesario es tener en cuenta el relativismo del conocimiento del valor intangible, así como la mediación de la práctica o la actividad en la aprehensión del subjetivismo del intangible, que busca correlacionarlo con indicadores empíricos o tangibles. El impacto del valor intangible no resulta directo ni inmediato, sino indirecto y mediato; en su evaluación hay que considerar el contexto, así como el conjunto o la agrupación de intangibles donde se expresa.
- Existen dos tipos de auditorías en la GRH: la estratégica y la de funcionamiento. La primera, que se defiende con fuerza debido a la gestión estratégica de Recursos Humanos pretendida, tiene en su centro la evaluación de la adecuación o el ajuste de las políticas y las actividades clave de GRH con la estrategia organizacional. La segunda comprende el funcionamiento específico de las actividades clave (selección, planeación, desempeño, etcétera). Puede hacerse una auditoría de funcionamiento sola; pero la estratégica no sería cabal si no se complementa con la de funcionamiento.
- En la auditoría estratégica debe darse respuesta a preguntas clave con respecto al entorno, la aplicación de la estrategia y el interior de la empresa, complementada por la auditoría de funcionamiento. El Cuadro de Mando Integral (CMI) cons-

tituye una «herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores». Sin dudas, el CMI puede configurar una auditoría estratégica de la GRH y ha cobrado significativo auge en los últimos tiempos en su ámbito.

- Un Cuadro de Mando Integral está compuesto básicamente por los siguientes elementos: visión, estrategia, mapa estratégico, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

4.4. Ejercicios

4.4.1. Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Qué es la planificación de Recursos Humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH?
2. ¿Cuál resulta la primera entrada para poder proceder a la actividad del bloque de planificación de RH?
3. ¿Cuál pregunta es imprescindible responder al recepcionar en el proceso de planificación cada entrada de actividad clave de GRH, y cuál cuando se esté desarrollando ese proceso?
4. ¿Qué vertientes contempla el plan de optimización de plantillas?
5. ¿Cuáles constituyen los objetivos principales de la *optimización del capital humano en la organización*, al haber asumido el paradigma del trabajador como inversor de su capital humano?
6. ¿Qué significa el valor intangible?
7. ¿Cuáles son las características distintas de los activos intangibles según David P. Norton?
8. ¿Por qué son superadas las auditorías de Administración de personal con predominantes variables tangibles?
9. ¿Qué tipos de auditorías existen en GRH y en qué consisten?

4.4.2. Ejercicios de reflexión

1. Realice una planificación estratégica de Recursos Humanos en su institución, siguiendo la orientación metodológica que se configura en el epígrafe 4.1 y que concentra y resume la figura 4.4.
2. Establezca una planeación anual de las actividades clave de GRH en su organización, a través del diagrama de Gantt.

3. Analice la estructura humana de su institución, en búsqueda de su optimización, mediante los diez primeros indicadores reflejados en el epígrafe 4.2.1.
4. Si al auditar la GRH en uno de los talleres de ensamblaje de su empresa obtuvo los siguientes valores en los indicadores que a continuación se relacionan, ¿qué inferencias les permiten realizar a Ud. los siguientes indicadores?

- $AJL = 50 \%$,
- $\Delta Pt = -10 \%$
- $Fl \text{ relativa} = 0,6$
- $Csdi = 0,21$
- $Cp = 0,11$
- $\%$ de personal directo: 63
- Pirámide de edades:
 - 18-24: 65 %
 - 25-35: 25 %
 - 36-45: 10 %
 - 46-55: 0 %
 - ≥ 56 : 0 %

5. Reflexione sobre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton, como herramienta de control sobre la GRH estratégica a aplicar en su institución.

4.4.3. Ejercicio de caso

Determinación de la plantilla competente

La determinación de plantilla de manera técnicamente argumentada es de importancia estratégica. La plantilla no se calcula, no resulta un problema meramente matemático; se determina atendiendo a un conjunto de conceptos. Este tema conforma un caso. El equipo ilustrará mediante un ejemplo metodológico, ubicado en una empresa o en una de sus áreas, apoyándose en la figura 4.4, cómo se determina una plantilla óptima o competente. Además, deben ejemplificar la optimización de la plantilla, correspondiente a la planificación anual, mediante un conjunto de indicadores tangibles e intangibles junto con el diagrama de Gantt.

1. ¿Qué es la planificación?

2. ¿Cuáles son los elementos esenciales en la planificación estratégica?
3. ¿En qué consiste el proceso sistémico comprendido por la planificación de los RH?
4. ¿Cuáles son los objetivos esenciales de la optimización de plantillas?
5. ¿Qué es la plantilla objetiva proyectada?
6. ¿Qué es el Balance Déficit-Excedencia?
7. ¿Cómo ilustraría el diagrama de Gantt?
8. ¿Cómo influyen los distintos indicadores en la estructura humana de la organización?

