

Capítulo 4. Planeación estratégica de RH y optimización del capital humano.

4.1 Introducción

Objetivos:

- Interpretar el proceso integrador y sistémico en el cual se constituye la planificación estratégica de los recursos humanos.
- Determinar y optimizar plantillas junto a la consideración de sus principales indicadores tangibles e intangibles.

La planificación de los RH se inserta en la planeación estratégica de los RH, implicada en la dirección estratégica organizacional asumida. Hoy se aprecia que la GRH posee el papel preponderante de la planeación de los RH y en la planeación estratégica, pero ésta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica, en sus interacciones con las planeaciones de los restantes procesos (producción, finanzas, ventas, etc.), destacándola en su función integradora o sistémica.

Es imprescindible destacar a la planificación de los recursos humanos como un proceso clave y esencialmente integrador de la Gestión de Recursos Humanos. Existen la planificación a mediano y largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de plantillas.

Hoy, y sobre todo para el porvenir, optimizar la plantilla no podrá significar esencialmente “reducirla”. La finalidad de la optimización de plantillas no podrá significar que sobre el hombre en el trabajo, es decir, que el mismo esté de más. La civilización con tal paradigma morirá. La necesidad del constante incremento de la productividad del trabajo, no puede significar la constante reducción de plantillas y el consiguiente aumento de desempleo. Optimizar la plantilla tendrá que significar optimizar el capital humano poseído por las personas que trabajan.

Interesa considerar al recurso humano, no como el costo que hay que reducir para incrementar productividad del trabajo (con su inmanente incidencia en el desempleo crónico manifiesto en no pocos países), y ni siquiera ya como una inversión de la empresa tornándolo su activo principal, sino como inversión de capital humano que hace la persona propietaria del mismo. Y a esa inversión hay que optimizarla en aras de esa persona, de la empresa y de la sociedad en la cual se realiza o crece como ser humano.

4.2 El proceso integrador y sistémico de la planificación de RH.

La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos.

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, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando 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.

En este ámbito de la GRH, varias fueron las aplicaciones en empresas del país, asociadas a tesis de maestría y doctorado (Velásquez, 1996; Alfonso, 1997; Aguirre, 2001, Suárez, 2006; De Miguel, 2007; Sánchez, 2007).

Nos gusta abordar este tema integrador comenzando por la siguiente pregunta y su respuesta: ¿Qué es la planificación?: "Planificación es pensar en el futuro con el fin de actuar sabiamente sobre el presente". En la figura 4.1 aparecen los elementos que son considerados esenciales en la planificación.

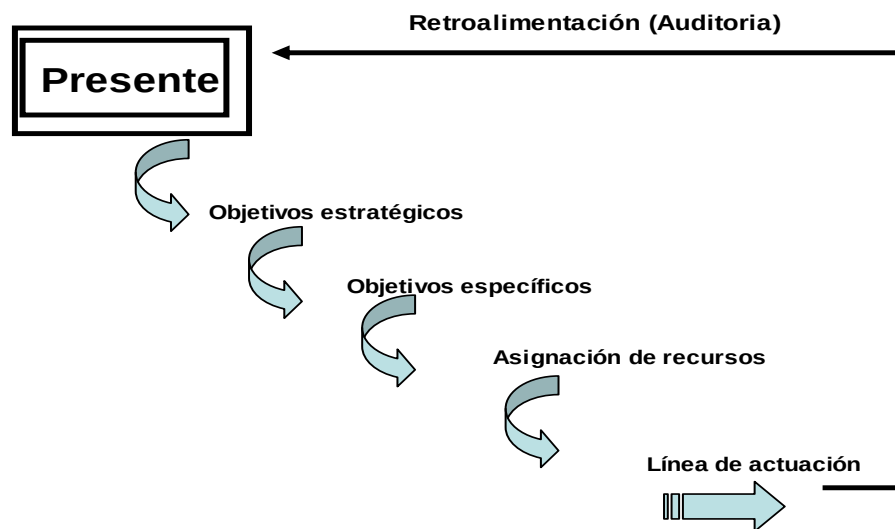


Fig. 4.1 Ciclo esencial de la planificación

Hoy se aprecia que la GRH posee el papel preponderante de la planeación de los RH y en la planeación estratégica, pero ésta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica empresarial en sus interacciones con las planeaciones de los restantes procesos (y nótese que no indicamos áreas de la empresa), destacándola en su función integral o sistémica que se refleja en la figura 4.2.

No hay que apresurarse y pensar que la actividad de planificación corresponde a la dirección de RH. No se puede olvidar que la técnica gerencial de la planificación estratégica es muy reciente, teniendo sus orígenes en el análisis contable financiero. De ese tronco nace toda la planificación empresarial. En consecuencia, la planificación estratégica empresarial debe ser considerada como un todo, de manera que no pueden planificarse o realizarse las prevenciones de forma individualizada e independiente de la actividad financiera, de producción, de RH, entre otras.

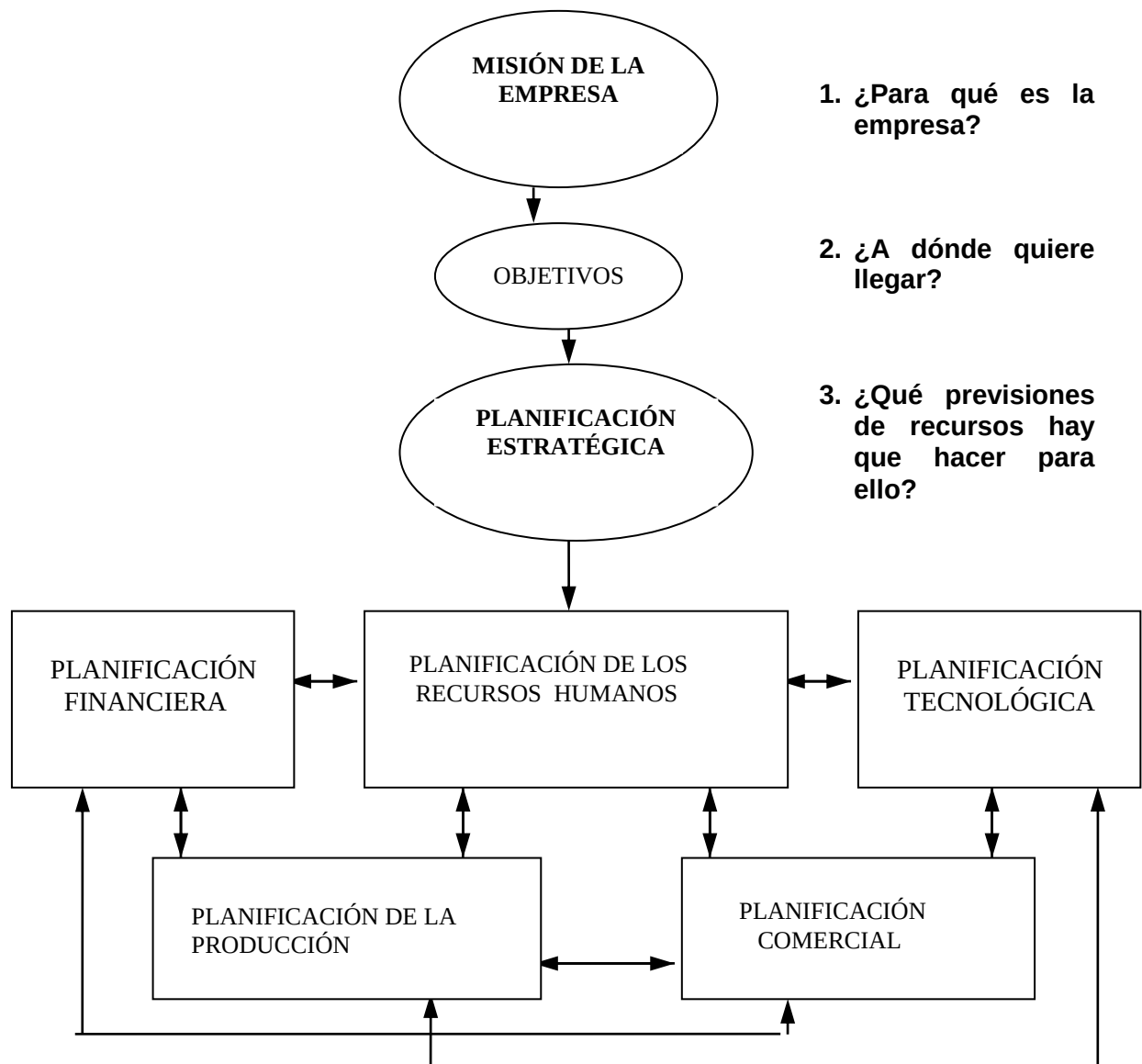


Fig. 4.2 Ubicación de la planificación de RH en la planeación estratégica organizacional.

Sin embargo, se quiere insistir, la dirección de RH tendrá un papel preponderante, convirtiendo los objetivos estratégicos de la empresa en objetivos del personal. No

obstante esta insistencia, no se puede olvidar el bajo nivel de competencia o profesionalidad de no pocos de los actuales directivos de GRH; esa preponderancia está íntimamente relacionada con el nivel de preparación de ese directivo y con su verdadero rol de segundo hombre del gerente o director general, especialmente con el dominio que presupone acerca de los procesos fundamentales de la organización.

Un contraste muy ilustrativo de las principales consecuencias de la planificación o no de los RH puede observarse en la figura 4.3.

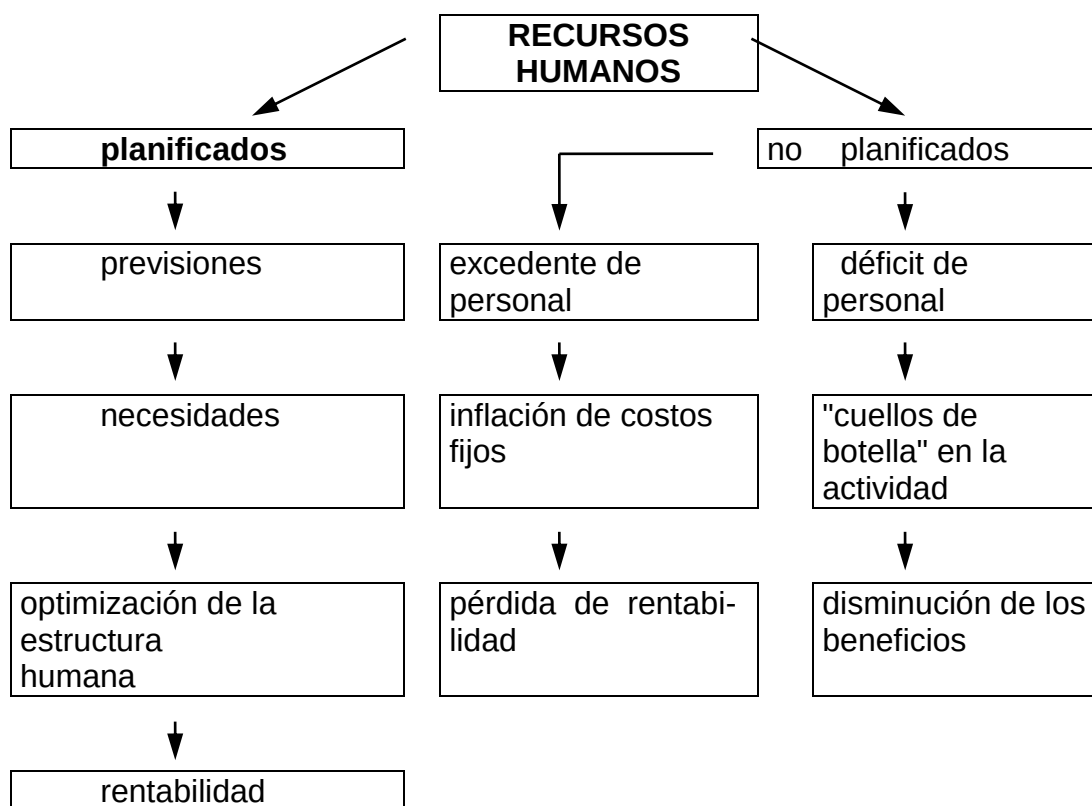


Fig. 4.3 Principales consecuencias de la planificación o no de los RH.

Desglosando el objetivo general de la planificación de RH antes expresado, en sus objetivos específicos, podrá percibirse cómo mediante esta actividad necesariamente habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de GRH:

1. Aseguramiento, en cada momento, de la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad prevista. En correspondencia tendrán que desarrollarse los análisis y diseño de puestos, la selección de personal, las evaluaciones de desempeño, las promociones y jubilaciones y remuneraciones necesarias. Aquí estará la posibilidad de recurrir

a la contratación temporal de trabajadores, buscando mayor flexibilidad, contando con RH fuera de la plantilla.

2. Acompasamiento de las actividades formativas del personal con las actividades futuras que previsiblemente desarrollará la empresa.
3. Desarrollo de los planes de carrera y de sucesiones de manera individualizada implicando la motivación de expectativas personales de desarrollo y mejoras profesionales.
4. Mejoramiento del clima laboral por la disminución de la incertidumbre que la imprevisión de acontecimientos supone.
5. Contribución a la maximización del beneficio de la organización y la satisfacción laboral, puesto que la previsión de necesidades de RH disminuye el riesgo de excedentes o déficit de personal.

Los objetivos específicos anteriores pueden ser sintetizados en dos que focalizan la atención fundamental del proceso de planificación de RH:

1. Interpretar las previsiones de producción y ventas en términos de necesidades de personal.
2. Indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futuro la empresa.

En la figura 4.4 puede observarse la manifestación de esos objetivos específicos de la integración de las actividades claves de GRH que supone el proceso de planeación de GRH.

En esa figura 4.4 se significan varias entradas esenciales para proceder a la actividad clave de planificación de la GRH, pero hay más, necesario es indicarlo, tantas como actividades o procesos clave comprenda el sistema de GRH asumido. Por supuesto, la primera entrada para poder proceder a la actividad del bloque de planificación de RH, la significa la Dirección estratégica. Recuérdese la imprescindible coherencia que debe existir entre los distintos niveles de la estrategia (corporativo, unidad de negocios y funcional). A este nivel funcional de la GRH, a las estrategias siguen las políticas de RH junto al presupuesto.

Y con posterioridad, la primera entrada al bloque de planificación es la estructura organizacional. Mucho se ha tratado acerca de la relación estructura y estrategia, y cierto es que se presuponen en gran medida. La estructura tiene que ver con el macroproceso o sistema de trabajo de la empresa, de ahí que el estudio de los procesos de trabajo con los productos o servicios que ahí se crean sean determinantes para la estructura empresarial que se asuma. Y esos flujos o procesos de trabajo son los que dan lugar a los distintos puestos o cargos de trabajo, derivando los diferentes perfiles de cargo, sobre la base de los cuales

después se desarrollan los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, formación, entre otros.



Fig. 4.4 Proceso sistémico comprendido por la planificación de RH.

Como expresa la figura 4.4, continúan siendo entradas otras importantes actividades clave de GRH, y deberán considerarse todas las que sean posibles, de modo que en verdad sea integral y sistémica la GRH a planificar. Después se indican como salidas, primero la planificación a largo plazo, dada por las estrategias, de GRH en el nivel funcional ajustada o con coherencia por las pautadas en la dirección estratégica en los niveles anteriores, y después va la planificación a corto plazo, anual u optimización de plantillas.

En el caso de asumirse la norma cubana (NC), reflejándose en la figura 4.4 mediante la gráfica que significa al átomo y como última entrada, no puede faltar la planeación respecto a cada uno de los nueve módulos (o procesos clave de GRH o de Capital Humano), o la cantidad que se decida, que conforman el modelo referente (NC 3002: 2007).

Es imprescindible al recepcionar cada entrada de actividad clave, responder a la pregunta:

- ***¿Cómo tributa a los objetivos estratégicos de la empresa esta actividad clave de GRH?***

Y cuando se esté desarrollando el proceso de planificación y, por tanto, interactuando las distintas actividades clave que intervienen, deberá responderse a la pregunta:

- ***¿Cómo lograr el mayor y más eficaz tributo de cada actividad clave de GRH a los objetivos estratégicos de la empresa?***

El proceso de planificación de la GRH deberá tener presente que su principal aporte a la gestión estratégica empresarial, es la respuesta técnicamente argumentada a esa última pregunta.

Y de inmediato a esas dos salidas relativas a la planificación estratégica de RH y a la planificación operativa o de corto plazo, se le asocian las correspondientes Auditorias, significando el lazo del sistema de planificación, el ciclo que continua con la entrada en que devienen los resultados de la Auditoria retroalimentando al sistema de planificación.

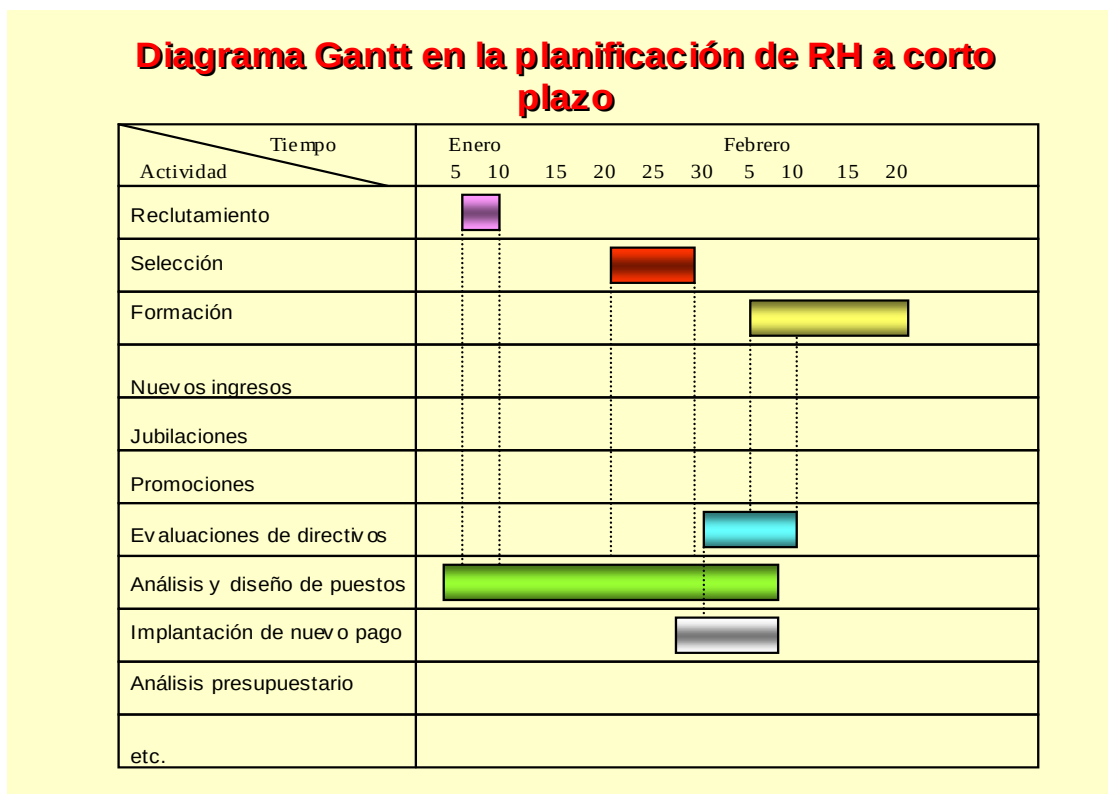


Fig. 4.5 Diagrama de Gantt en la planificación de RH a corto plazo.

Una técnica de gran significación práctica al momento de planificar la GRH y después realizar su necesario seguimiento, lo constituye el Diagrama de Gantt

(cuyo tratamiento informatizado lo permite el **Microsoft Project** o el **Visio**), posibilitando gráficamente distinguir en el tiempo las actividades y sus plazos de ejecución así como sus probables solapamientos e interferencias. El diagrama de Gantt puede reflejar tal cronograma peculiar (figura 4.5) en la planeación a corto, mediano y largo plazo. Incluso, es conveniente, una vez logrado el diagrama general del conjunto de actividades claves de GRH, conformar diagramas de Gantt separados por actividades o procesos clave de GRH, permitiendo precisiones en aras de la operatividad y comprensión del trabajo de GRH.

4.3 Determinación y optimización de plantillas.

Un importante asunto que se impone para cada año, o en la planificación de RH a corto plazo, es la determinación de la plantilla de cargos (relación de los cargos o puestos de trabajo a ocupar en la empresa). El análisis para el corto plazo con otro conjunto de elementos internos y del entorno, es base para las planeaciones de RH en el largo plazo o estratégica. Existen varios métodos para la determinación de plantillas, como los de expertos, observación directa continua o discontinua, ecuaciones de regresión múltiple e interferencia de máquinas con simulación y teoría de colas. Sin embargo, en cualquiera de esos métodos la expresión recurrente e indicador esencial es $Nei = Q/C$, que constituye la expresión de cálculo para realizar el Balance de cargas y capacidades, permitiendo determinar el número de equipos así como de trabajadores (plantilla idónea o competente).

$$Nei = Q / C$$

donde,

Q: carga o cantidad de trabajo que debe asimilarse en un periodo de tiempo, por un tipo i de equipo e o un empleado e de determinado perfil de cargo i .

C: capacidad unitaria o cantidad de trabajo que puede asimilarse en un determinado periodo de tiempo, por un tipo i de equipo e o un empleado e de determinado perfil de cargo i .

Para quienes han acumulado cierta experiencia en este proceso de la determinación de plantilla, con independencia del método cuantitativo o de cálculo empleado, es sabido que el asunto no es matemático o de cálculo meramente. Si bien la expresión de cálculo antes planteada es una referencia necesaria, no es suficiente en la determinación de plantilla. Se trata de valoraciones económicas y sociales que, como soluciones de compromiso, conducen no 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 las comprende el *plan de optimización* destacado en la figura 4.6.



Fig. 4.6 Vertientes A y B de la optimización de plantillas

Primero, A se “*determina la plantilla competente*”, después, B se acude al “*mejoramiento de la estructura humana de la organización*”, y todo eso a través de un conjunto de indicadores. Seguidamente, el procedimiento que implica la determinación de la plantilla idónea o competente.

Para explicar el procedimiento implicado por las anteriores consideraciones y no simplificar algo que es de relevante significación en la planificación de RH, hemos recurrido a un conjunto de conceptos (a su vez indicadores o sub-índices de la determinación de plantilla) que después se ejemplificarán y concluirán con el diagrama de *Gantt*, devenido cronograma que incluye el accionar de la GCH mediante sus procesos clave y un conjunto de indicadores tangibles e intangibles (comprendiendo en buena medida las aludidas soluciones de compromiso). Aquí se tratará de la determinación de la plantilla idónea, y no de la plantilla competente (que puede igualmente ser determinada).

[Plantilla objetiva existente (POE)], [Plantilla objetiva proyectada (POP)], [Pérdidas previsibles de la plantilla objetiva existente] = [Déficit (necesidad de RH a incorporar)].

[Plantilla actual (PA)] - POE = [Excedencia (necesidad de RH a extraer)]

Balance Déficit - Excedencia = f (PA) => Solución de compromiso respecto a POP (RH que quedarán y condicionantes)

- Plantilla objetiva existente (POE): es aquella existente que se considera idónea en cualidades dentro de la plantilla actual.
- Plantilla objetiva proyectada (POP): es la cantidad de personal que debe existir como la necesaria en cantidad y cualidades o idoneidad (o competencia) para sumir las cargas de trabajo en el escenario estratégico contemplado (implica una definición de esa plantilla en cada año del período u horizonte temporal que abarca el plan estratégico).
- Plantilla actual (PA): además de incluir a las personas de la POE, incluye a las personas que aún no teniendo esas cualidades de idoneidad se prevé que las adquirirán por medio de planes de formación o desarrollo, o que se prescindirá de ella por jubilación o traslado. Total de personas en plantilla.
- Pérdidas previsibles de personas que trabajan: que son válidas para la plantilla actual (pérdidas previsibles de la PA) o para la plantilla objetiva existente (pérdidas previsibles de la POE), siendo necesario distinguirlas, significando las bajas vegetativas (jubilación, servicio militar, etc.) o por efecto de cualquier plan interno o influencia externa conocida.

Ejemplo: la determinación de la plantilla de una mediana empresa dedicada a servicios a computadoras personales (PC) se determinó atendiendo a los datos de la tabla 4.1, suponiendo que el conjunto de actividades a realizar se agruparon en cuatro categorías (A, B, C, y D) y los tiempos *Standard* (normativas de tiempos) para cada agrupación son como ahí se muestra.

Suponiendo que la distribución de estas actividades fuera tal que la cantidad de actividades (frecuencia) de cada agrupación al año se considera como sigue: igual a 50 en la AA de tipo A, 30 en las de tipo B, 40 en las de tipo C y 35 en las de tipo D, la carga (Q) total por año resultaría tal como se muestra en la tabla 4.2.

Tabla 4.1 *Tiempos del tipo de Agrupación de Actividades (AA) de la empresa*

Agrupación de Actividades (AA)	Normativa de tiempos (horas-año)
A	500
B	800
C	598
D	80

Determinada la carga de trabajo (Q) para un determinado cargo o puesto de trabajo, o plan de trabajo a asumir al año, hay que determinar la capacidad de trabajo unitaria (C), es decir el tiempo de trabajo disponible de un trabajador que cumple los requerimientos de determinado perfil de cargo o puesto. Importante, no es la cantidad total de trabajadores, sino la cantidad de trabajadores para determinado “perfil de cargo i”, como se anotó antes al definir C. Y por otra parte esa C, que se establece para un periodo anual y se expresa en horas –al igual que se hizo con Q-- está en función de una K que significa las deducciones previsibles a esa C:

$$C = f(K)$$

donde,

K: horas de vacaciones anuales, horas de días feriados, cantidad de horas de sábados y domingos que no se trabajan, porcentaje de desaprovechamiento de la JL planeado (que incluye ausentismo), tiempo de reparación de equipos e inmuebles que afecten al trabajador, horas de interrupciones no imputables a los trabajadores dadas en lo esencial por las características de la tecnología y la organización del trabajo, u otras.

Continuando en el ejemplo, la capacidad unitaria (de un trabajador estándar) a ocupar el puesto del perfil i, resultó de 2046 horas al año. En consecuencia la plantilla objetiva proyectada fue de 37 empleados:

$$Nei = Q/C = 75\,720 / 2\,046 = 37$$

Tabla 4.2 *Determinación de la carga total de trabajo por año*

Agrupación de ACTIVIDADES (AA)	Frecuencia * h-AA = CARGA (Q) (horas-año)
A	50 * 500 = 25 000
B	30 * 800 = 24 000
C	40 * 598 = 23 920
D	35 * 80 = 2 800
TOTAL	75 720

De los actuales empleados que son 39, la dirección de la empresa consideró válidos para el trabajo pudiendo cubrir el perfil de cargo en cuestión, a 30 trabajadores. De esos 30 las previsiones de bajas por jubilación eran de 4 y por

fluctuación externa (que declararon trasladarse al iniciar el año que se planifica) de 3. Con todos esos datos la planificación previa de los trabajadores quedó como se refleja en la tabla 4.3.

Tabla 4.3 *Resumen de la planeación previa de RH*

Grupo x	Plantilla objetiva existente (POE)	Plantilla objetiva proyectada (POP)	Pérdidas previsibles de la POE	Total de RH a reclutar del exterior
Técnicos	30	37	7	14
PA	POE	Excedencia		
39	30	9		

Como puede observarse, de los 30 operarios de la POE, 7 son pérdidas previsibles, a los que habrá de sumar (incorporar) otros 7 para llegar a la POP de 37. Por lo tanto hay un déficit de 14. Y considerando la relación PA-POE hay una excedencia de 9.

La decisión no es simplemente matemática o mecánica: extrae 9 de la PA e incorpora a 14. Como antes se apuntó hay que considerar la relación o balance déficit-excedencia y las condicionantes que se adoptarán. Por ello POP no se decide matemáticamente. Y entonces, por ejemplo, se decide incorporar solo 10 y dejar en excedencia solo a 5, es decir, dejando a 4 de esa excedencia (los 14 que completarían los 37 de la POE), con plazos fijos para lograr todas las cualidades requeridas por la POP. Así se expresa la solución de compromiso, pues en verdad para este preciso momento los 37 determinados no son precisamente los que resultaron del cálculo de la POP.

El proceso de planificación debe servir para asegurar la programación de acciones para esa POP, y los restantes conceptos (incluyendo el tratamiento del déficit y la excedencia) sincronizando todas las actividades o procesos clave de GCH que intervengan. Conociendo los calendarios de dotación de esas personas y los tiempos necesarios de cada una de las actividades o procesos, puede construirse la secuencia de acciones mediante el diagrama de *Gantt*.

Esa empresa va a tener terminada su nueva área de trabajo (redistribuida en planta) en la fecha 1 y la instalación de los nuevos equipos en la fecha 2, con lo que empezará su actividad laboral en la fecha 3. El personal deberá estar disponible para esa fecha.

El período de formación exige un tiempo T_f , el proceso de selección un tiempo T_s , la organización precisará un tiempo T_o y los cambios en la estructura

organizativa implicaran un T_e . Con los anteriores datos pudo conformarse el diagrama de *Gantt* que muestra la figura 2.19. El propio cronograma comprendido introduce la condicionalidad de la relación déficit-excedencia con su valoración económico social, estableciendo la solución de compromiso.

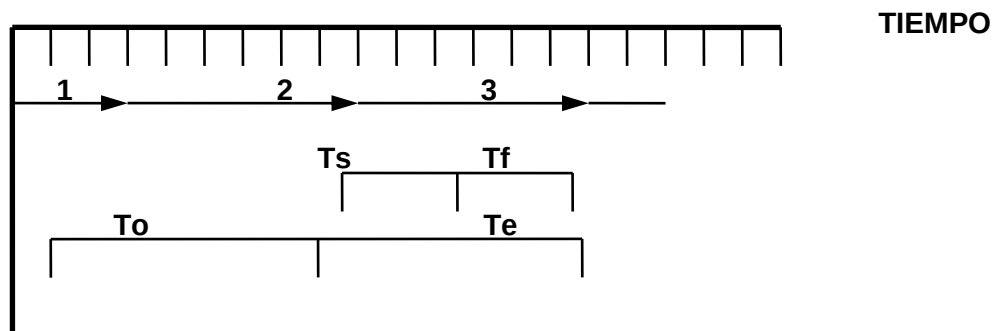


Figura 4.7 Diagrama de Gantt para el inicio laboral de sus empleados

Una vez determinada la plantilla se continúa en lo que denominamos optimización de la estructura humana, que ofrece una idea más cabal de lo que se trata que la llamada "*optimización de plantilla*" o "*racionalización de plantilla*". Esta última denominación posee en nuestra práctica empresarial muy poco atractivo y más bien se rechaza, porque se le asocia a la reducción de personal

Necesario es analizar esos objetivos, a la luz del paradigma del trabajador como inversor de su capital humano por él poseído. Ese paradigma solo puede darse en condiciones socioeconómicas que superen la supeditación del trabajador al capital en su acepción clásica expresada por Marx.

En muchas empresas del mundo en la práctica –e incluso en la teoría explícita- de su gestión, el trabajador o recurso humano sigue siendo considerado un costo y no una inversión. Es un paradigma nacido con el capitalismo, que en el pase de la manufactura al sistema fabril, es particularmente reforzado por la Administración científica (1911) de Frederick W. Taylor desde finales del Siglo XIX hasta finales del Siglo XX. Con tal paradigma el recurso humano sigue siendo un costo a reducir o minimizar, y no una inversión o activo a incrementar advirtiendo su ganancial retorno. Bajo la acción de la "*racionalización de plantillas*", sigue la gestión empresarial su consecuencia con ese enfoque reductor.

El paradigma de considerar en la práctica al trabajador como un activo en tanto inversión y no un costo, constituyó un avance para su mejor gestión en los años finales del Siglo XX. El paradigma de considerarlo como inversor (Davenport, 1998) es superior, le ubica en el centro del nuevo valor creado con libertad, y lo identifica con la aspiración del trabajador no enajenado que buscara Carlos Marx: el trabajador no apéndice de la máquina, no mercancía; sino propietario de su potencial (capital) humano que lo invierte en el proceso de trabajo a su libre opción. Tal paradigma no es sustentable en el capitalismo como se le entiende y

se expresa hoy; tan sólo podría manifestarse así, y de modo efímero, en segmentos laborales de países desarrollados y sus filiales. El modelo del trabajador como inversor, plenamente sólo es posible en una sociedad ulterior.

Sin embargo, el nuevo trabajador del conocimiento que ya está en faena (Gates, 1999; Drucker, 2000), demandado por esa sociedad del conocimiento a cuyos umbrales nos enfrenta este tercer milenio de la humanidad, sin dudas puede devenir inversor, pues es portador y propietario de su fuerza de trabajo (capital variable) y a la vez de los medios de producción (capital constante) que son sus conocimientos. En ese trabajador del conocimiento se manifiestan a la vez el trabajo vivo y el trabajo pretérito --insistiendo en categorías económicas referidas por Marx (1974) en su obra cumbre **El Capital**. En relativo auge económico sostenido, ese trabajador, por tales atributos, rompería su condición de apéndice de la máquina o su supeditación real al capital en su acepción original argumentada por Marx.

Los objetivos principales de la OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN, habiendo asumido el paradigma del trabajador como inversor de su capital humano, pueden considerarse los siguientes:

1. Incrementar el rendimiento o la productividad del trabajo de los empleados, tanto de los trabajadores manuales como de los trabajadores del conocimiento, considerando tanto factores tangibles como intangibles. Ello comprendería esencialmente: las necesarias competencias (en correspondencia con la tecnología dura disponible), el compromiso o sentimiento de pertenencia hacia la organización, estructuras de profesiones, edades, características de personalidad y físicas, condiciones de trabajo (considerando los tangibles dados por la iluminación, el ruido, el microclima, etc.), disciplina del trabajo, reducción del ausentismo y la fluctuación laboral, etc.
2. Reducción de los tiempos de desperdicios o que no añaden valor, y que aumentan los costos.
3. Formación continua (educación) para alcanzar gran versatilidad (polivalencia o multicompetencias) en las personas, y lograr flexibilidad en esos empleados y en sus estructuras organizativas, posibilitando adecuarlas a las diferentes configuraciones de los procesos de trabajo en el presente y el futuro predecible.
4. Optimizar la capacidad material instalada, ya sea productiva, de servicio, informativa o de conocimientos.
5. Y como consecuencia de todo lo anterior, elevar las compendias laborales de los trabajadores, su satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la rentabilidad empresarial (vista ella en el contexto estratégico social de nuestro espectro empresarial).

Todos esos objetivos antes relacionados, implican considerar a la POP como un proceso, de continuo ajuste, identificado como ***Optimización de la Estructura Humana de la Organización (OEHO)***. Podemos destacar cinco preguntas claves en torno a las cuales ha de girar la OEHO:

- ¿Cuántos puestos ?
- ¿Qué puestos?
- ¿Qué formación?
- ¿Cuántas personas?
- ¿Qué calificaciones profesionales?

4.3.1 Indicadores tangibles e intangibles

Una vez determinada la plantilla, técnicamente argumentada y respondiendo al contexto de la planificación estratégica de los recursos humanos, se continúa con lo que denominamos “*optimización de la estructura humana de la organización*”, o más preciso debía llamarse “*optimización del capital humano de la organización*”, que ofrece una idea más cabal y ajustada a la contemporaneidad de lo que se trata que la llamada “optimización de plantillas” o “racionalización de plantillas”. Esta última denominación posee en la práctica empresarial muy poco atractivo y más bien se rechaza, porque se le asocia a la reducción de personal.

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 aún conduciendo 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.

Ese 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.

El argot de los “tangibles” y los “intangibles” en el ámbito de los recursos humanos se estableció a partir del auge de su gestión, superando a la clásica Administración o Dirección de Personal. La Gestión de Recursos Humanos hoy acoge necesariamente la evaluación de tangibles e intangibles. Los primeros tienen una manifestación inmediata y directa, material o tocable; los segundos no, al ser no tocables o no materiales de manera inmediata y directa, pudiendo llegar a traducirse de manera mediata e indirecta en tocables.

Así, los sistemas de iluminación, de microclima o de encapsulamiento de ruidos, junto a la distribución en planta de máquinas y operarios, significan ejemplos de tradicionales tangibles generalmente bien evaluados comprendidos por la referida gestión. Los sistemas de formación, de evaluación del desempeño, de

administración por objetivos y de optimización de plantillas o del capital humano, significan también ejemplos de tradicionales intangibles de esa misma GRH, pero escasa y pobremente evaluados.

Tal diferencia evaluativa viene dada, esencialmente, por la mayor complejidad implicada en la medición de los intangibles y su subjetivismo. Con los tangibles y sus indicadores el enfoque positivista de medición de la física clásica funciona perfectamente. En consecuencia con los tangibles antes aludidos, la medición “objetiva” procede satisfactoriamente a través de sus indicadores: luxes, índice de sobrecarga calórica (ISC), n-decibeles y cantidad de máquinas y operarios, respectivamente. Sin embargo, no ocurre así con los indicadores intangibles: entre otras razones porque no hay una relación unívoca entre determinado intangible y su indicador dado el subjetivismo a aprehender.

El ámbito de la GRH se ha ampliado a partir de la gestión del conocimiento acuñada en la pasada década del 90, cuando se analizaban los nuevos valores predominantes de **Microsoft** (Davenport, 1998; Gates, 1999; Sveiby, 2000) que no aparecen como dinero en libros y son fundamentalmente activos intangibles portados por su gente y la organización, manifiestos en sus conocimientos, habilidades, fidelidad, prestigio y **know how** patentado, y acarreaban a la vez gran interés los conceptos estimulados por la empresa sueca **Skandia** junto a los nuevos conceptos y modelos asociados a la gestión del capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1999; Senge, et al. 1999; Norton y Kaplan, 1999, 2001 y 2004; Bartlett, 2001; Bueno, 2001; Kaplan, 2003; Reynoso, 2004; Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2011; Borrás y Ruso, 2015).

Las personas y sus organizaciones son las portadoras del valor intangible. Ese valor intangible lo significan los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores (competencias en su acepción holística) 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 (Edvinsson y Malone, 1999).

David P. Norton, destacada figura del Cuadro de Mando Integral (**The Balanced Scorecard**), tratando sobre los activos (en tanto inversión y no costo) intangibles, argumenta que la mayoría de los directivos todavía utilizan enfoques de medición desarrollados para organizaciones de la “economía industrial”, concentrados en la medición de activos tangibles, aún cuando les predominan los activos intangibles en su ya manifiesta “economía del conocimiento”. Señala que esos enfoques tradicionales hay que superarlos, por cuanto esos activos intangibles tienen características distintas: el valor es indirecto, el valor depende del contexto, el valor es potencial y los activos intangibles se expresan agrupados (Norton, 2001).

1. El valor es indirecto. Raramente los activos intangibles, como conocimientos o know how, tienen impacto directo sobre resultados tangibles como ganancia y rentabilidad. Típicamente su impacto es de tercer orden. Por

ejemplo: una inversión en entrenamiento de mano de obra puede mejorar la calidad de los servicios, y esa mejoría puede influenciar en la confianza y la retención de los clientes, lo que a su vez resultará en ganancia más alta.

2. El valor depende del contexto. Todos los activos intangibles son diferentes, dependientes del contexto organizacional. Difieren los mismos entre una empresa y otra. El valor de un activo intangible sólo puede ser determinado en el contexto de la estrategia que crea el valor.

3. El valor es potencial. Los activos tangibles, como materias primas, pueden ser evaluados en base a su costo, valor de mercado, etc. El valor real, no obstante, sólo es creado cuando tales materias primas son transformadas por medio de procesos en productos de una categoría superior. El valor de un televisor es mucho más que el costo de sus transistores, cables y tubos que lo componen. Los activos intangibles son semejantes, con la excepción de que ellos no pueden ser medidos sobre la base de su costo o valor de mercado. Tales activos intangibles tienen valor potencial, puesto que su valor sólo pasa a ser real cuando es transformado en valor tangible. Procesos organizativos como proyectos, entregas y servicios, son formas por las cuales los activos intangibles son transformados.

4. Los activos intangibles se expresan agrupados. Es raro que los activos intangibles creen valor aisladamente. Para que eso ocurra, ellos precisan ser combinados con otros activos, en general también intangibles. Por ejemplo, una nueva estrategia de ventas puede exigir un nuevo conocimiento, nuevos sistemas informatizados, reorganización y un nuevo programa de estimulación. Invertir en cualquiera de esos activos sin invertir en los otros resultaría un fracaso: ningún valor sería creado.

Muy importante desde el punto de vista metodológico, es considerar la subjetividad y su aprehensión, que efectivamente no se toma directamente y de modo inmediato, sino indirectamente a través de la actividad o la práctica. Como lo expresara Carlos Marx: *“Es en la práctica donde el hombre tiene que demostrar la verdad, es decir, la realidad y el poderío, la terrenalidad de su pensamiento”* (Marx y Engels, 1963). Sí son cognoscibles y por tanto evaluables los intangibles, lo que ocurre es que el enfoque positivista de la física clásica no opera aquí, hay que considerar la mediación actividad-subjetivismo-actividad, su correlación con indicadores tangibles o empíricos.

Además de contar con los datos consolidados o de grupo del inventario de personal y los profesiogramas indicando los tipos de competencias o calificaciones, para la **OEHO**, el análisis de la estructura humana parte del estudio de **UNA SERIE DE INDICADORES NUMÉRICOS Y DE CÁLCULO**, que habrán de reflejar tanto tangibles como intangibles. A continuación una relación recurrida:

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

$$\% \text{ personal categoría X} = \frac{\text{total plantilla categoría X}}{\text{total plantilla}} * 100$$

donde,

X: profesionales, dirigentes, administrativos, operarios, etc.

2. Conocer cómo está distribuida porcentualmente la plantilla entre los distintos departamentos o equipos por categorías.

$$\% \text{ personal Dpto. X} = \frac{\text{total personal Dpto. X}}{\text{total plantilla}} * 100$$

3. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Ingenieros, etc.) en los distintos departamentos.

$$\% \text{ profesionales Sup. Dpto. Finanzas} = \frac{\text{total Prof. Dpto. Finanzas}}{\text{total personal Dpto. Finanzas}} * 100$$

Después, esos tres índices es aconsejable tenerlos expresados de manera gráfica, mediante histograma de frecuencias.

4. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total plantilla}} * 100$$

Ó al revés:

$$\% \text{ personal indirecto} = \frac{\text{total personal indirecto}}{\text{total plantilla}} * 100$$

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total personal indirecto}}$$

Los datos anteriores pueden representarse gráficamente (tabla 4.4) y así se alerta el umbral de seguridad de esa relación según criterio de C.N. Parkinson (Harper y Lynch, 1992). No obstante, hoy el **Benchmarking** se impone.

Tabla 4.4 Representación grafica del índice de personal productivo.

Plantilla	Empresa A	Empresa B
Personal directo	450	400
Personal indirecto	85	120
Índice de personal productivo	5.2	3.3
6		
5		
4		
Umbral de seguridad (3,6) ...		
3		
2		
1		
0		

La Empresa A tiene un índice razonable; la Empresa B está por debajo de 3.6 por lo que deberá enfrentar el problema de su exceso de personal indirecto.

5. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado “índice de jerarquización”, cuya expresión es la siguiente:

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de mandos}}{\text{total plantilla}} * 100$$

La concepción del “aplanamiento” de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial. Hay que acudir al **Benchmarking**.

6. Conocimiento de la "pirámide de edades" de la plantilla (figura 4.8).

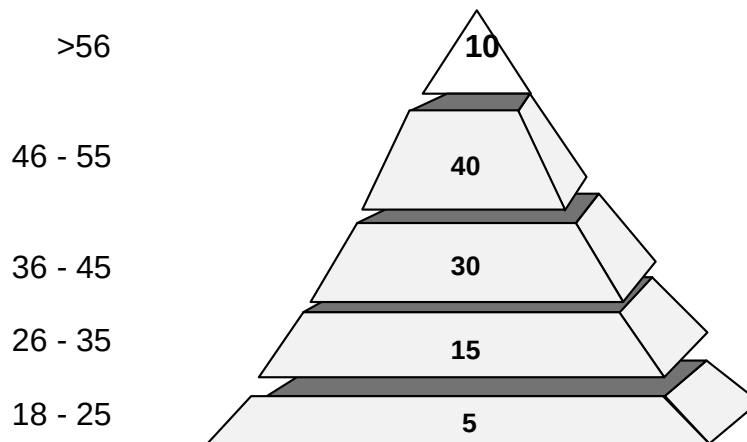


Fig. 4.8 Pirámide de edades.

El hecho de que el 50% de los empleados sean mayores de 45 años y con solo un 20% menor de 35, parecería ser una estructura de edades no favorable la que refleja la pirámide ilustrada. Sin embargo, esas pirámides están en dependencia del tipo de empresa u organización. Así, si se tratara de una universidad o de un centro de investigación científica, donde la capacidad intelectual predomina sobre la física, y el tiempo y la experiencia contribuyen más a esa capacidad predominante, entonces esa estructura si es favorable.

Definidos los valores anteriores, es decir, conocida perfectamente la dimensión de la plantilla, así como la distribución y estructura de la misma, ya se posee información sobre la cual hacer otras estimaciones de gran interés, especialmente económicas, como por ejemplo, analizar el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), la fluctuación existente, así como otros índices orientados hacia el desempeño o rendimiento devenido sustento de la rentabilidad que se procura.

7. Determinación de los índices de ausentismo, impuntualidad y AJL.

Índice de ausentismo = $\frac{\text{número de días de ausencia}}{(\text{total plantilla} / 100)} * \text{total de días laborables o por horas}$

Índice de ausentismo = $\frac{\text{total horas de ausencia}}{\text{total horas de trabajo planificadas}} * 100$

Índice de impuntualidad = $\frac{\text{número de horas perdidas por retrasos}}{\text{número de horas de trabajo planificadas}} * 100$

Índice de aprovechamientos de la jornada laboral:

$$\text{AJL} = \frac{\text{TTR} + \text{TIR}}{\text{JL}} * 100$$

donde,

AJL: Índice de aprovechamiento de la jornada laboral (%).

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (según se refrenda en su perfil de cargo)

TIR: Tiempo de interrupciones reglamentadas: incluye TDNP y TIRTO, tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) y tiempo de interrupciones reglamentadas debido a la tecnología y la organización del trabajo (TIRTO).

JL: Tiempo de duración de la jornada laboral según la legislación laboral vigente.

El índice de AJL antes referido puede determinarse incluyendo o no los índices de ausentismo o impuntualidades, pero debe precisar esa información el analista.

8. Determinación del "índice de rotación" (o F, fluctuación referida a traslados) de la plantilla por empresa o departamentos.

$$\text{Índice de rotación neta} = \frac{\text{total de altas y bajas}}{2 * \text{total plantilla}} * 100$$

ó también en términos relativos:

$$\text{Índice de fluctuación laboral (FI)} = \frac{\text{total de fluctuantes o bajas}}{\text{total plantilla}}$$

ó en términos absolutos:

$$\text{FI} = \text{total de plantilla} - \text{total de fluctuantes o bajas}$$

9. Conocimiento de los índices de rendimiento o de productividad del trabajo (Pt) en sus variadas relaciones.

$$\text{Pt} = \text{producción} / \text{trabajadores} = \frac{\text{producción total}}{\text{total plantilla}}$$

$$\text{Pt} = \text{producción} / \text{trabajador directo} = \frac{\text{producción total}}{\text{total trabajadores directos}}$$

$$\text{Pt} = \text{producción} / \text{horas} = \frac{\text{producción total}}{\text{total horas trabajadas}}$$

$$\text{Pt} = \text{producción} / \text{pesos pagados} = \frac{\text{producción total}}{\text{en nóminas total salarios y primas}}$$

$$\text{Pt} = \text{producción} / \text{trabajadores} = \frac{\text{valor de la producción total}}{\text{total plantilla}}$$

Y otros índices más podrían ser referidos, en consecuencia con el análisis dimensional. Cuestión muy importante, es recurrir a ellos en correspondencia con las inferencias que se necesiten realizar; así, por ejemplo, la diferencia significativa entre la Pt por trabajador y la Pt por obrero o trabajador directo, puede señalar medidas de optimización de la estructura; o la Pt en valores por trabajador comparada con la Pt en unidades físicas bien puede aconsejar la variación de los surtidos modificando positivamente la rentabilidad; etc.

10. Índice de la dinámica o variación de la productividad del trabajo (ΔPt):

$$\Delta\text{Pt} = \frac{\text{Pt}_2 - \text{Pt}_1}{\text{Pt}_1} \cdot 100$$

Interesa conocer sobre la "dinámica de la productividad del trabajo" (ΔPt), para poder establecer comparaciones "antes" (Pt_1) y "después" (Pt_2) de determinadas acciones, o para tener en cuenta un período base de referencia para comparar con el actual, o con el nivel de la competencia, o con el período planificado.

Y aún habrá que agregar, **11. Índice de accidentalidad**, **12. Índice de morbilidad**, entre otros indicadores tangibles.

Pero aquí es necesario detenerse, para reflexionar sobre la evaluación de los intangibles. En verdad es imprescindible la medición para la gestión. Necesaria es esta filosofía del Cuadro de Mando Integral (CMI): “...*si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*” (Kaplan y Norton, 1999). Hasta el momento, los indicadores referidos han tenido manifestación tangible: productos, dinero, edades, personas físicas, etc. Evaluar es señalar el valor de un objeto o situación, generalmente partiendo de la medición. La medición es estimación de una magnitud comparándola con otra magnitud devenida patrón.

En el lenguaje de la física clásica, medir se refiere a la asignación de números a observaciones (Siegel, 1974), de modo que los números sean susceptibles de análisis por medio de manipulaciones u operaciones de acuerdo con ciertas reglas. La relación entre los objetos que se están observando y los números es tan directa, que mediante la manipulación de los números el físico investigador obtiene nueva información acerca de los objetos. Resulta que la estructura del método de correspondencia de los números (puntajes) a las observaciones, es *isomórfica* con respecto a la estructura numérica conocida como aritmética. Si un investigador recoge datos compuestos de puntajes numéricos y luego manipula estos puntajes por adición y división (que son operaciones necesarias para hallar medias y desviaciones estándares), supone de hecho que la estructura de su medición es *isomórfica* a la estructura numérica conocida como aritmética. Ha logrado un alto nivel de medida: una escala de proporción.

En contraste con el aludido físico, no ocurre así con el investigador que trata los intangibles de la GRH, en tanto variables sociales y psicológicas que no tienen la correspondencia *isomórfica* referida, no alcanzándose por lo general un nivel de medida que corresponda a una escala de proporción. Las operaciones permitidas con un conjunto de puntajes dado dependen del nivel de medida que se logre: nominal, ordinal, de intervalo o de proporción (Siegel, 1974; Hernández et al., 1998). En ese orden, van de nivel de medida más débil a más fuerte –“fortaleza” en el sentido de la medición aportada por la física clásica, y aunque medición lograda de cualquier modo.

Las relaciones definidas para cada una de esas escalas es la siguiente:

- Nominales: equivalencia.
- Ordinal: equivalencia y de mayor a menor.

- Intervalo: equivalencia, de mayor a menor, proporción conocida de un intervalo a cualquier otro.
- Proporción: equivalencia, de mayor a menor, proporción conocida de un intervalo a cualquier otro, proporción conocida de un valor de la escala a cualquier otro.

Las mediciones nominales y ordinales son las realizadas más comúnmente en las ciencias de la conducta, comprendiendo los intangibles de la GRH, incluyendo inferencias estadísticas al correlacionar indicadores intangibles con indicadores empíricos de índole económica o financiera. A las ciencias exactas, especialmente a la física clásica, corresponden las escalas de intervalo y de proporción. Tales escalas condicionan la recurrencia a estadígrafos tanto descriptivos como de inferencias, de tipo paramétricos y no paramétricos. Los datos medidos por escalas nominales u ordinales deben analizarse por métodos no paramétricos. Los datos medidos con escalas de intervalo o de proporción deben analizarse por métodos paramétricos si los supuestos del modelo estadístico paramétrico son sostenibles.

El cuadro que sigue, correspondiente a la obra antes referida del investigador Sidney Siegel (1974), expresa las relaciones implicadas por esas medidas de escalas, así como los estadísticos apropiados.

Es de destacar que ante escalas de medidas fuertes (intervalo y de proporción), si se cumplen los otros requisitos, es siempre preferible recurrir a las pruebas paramétricas por su mayor potencia-eficiencia respecto a las no paramétricas. También es necesario insistir en que cuando se trabaja con escalas ordinales (que es generalmente lo logrado en los intangibles concernientes a la GRH), no se puede acudir a estadígrafos como la media y la desviación estándar y, por supuesto, no se acude a pruebas paramétricas, dado que las propiedades de una escala ordinal no son isomórficas al sistema numérico conocido como aritmética. Respecto a las escalas ordinales o Likert (Hernández et al., 1998), si bien la moda y la frecuencia son estadísticos apropiados para la descripción estadística, como es de gran importancia la inferencia estadística, la mediana es el estadígrafo apropiado para ello.

La inferencia estadístico matemática, en especial la que se posibilita a través de la correlación, es relevante para objetivizar mediante determinado indicador empírico al indicador intangible. David P. Norton, en su experiencia de medición de intangibles, bien insiste en la correlación (Norton, 2001). Y es necesario saber que la variable intangible se manifiesta como tendencia en esas correlaciones. No son procesos determinísticos sino probabilísticos en los que se envuelven los valores intangibles

Escala	Relaciones definidas	Ejemplos de estadísticos apropiados	Pruebas estadísticas apropiadas
Nominal	(1) Equivalencia	Moda Frecuencia Coeficiente de contingencia	Pruebas estadísticas no paramétricas
Ordinal	(1) Equivalencia (2) De mayor a menor	Mediana Percentiles Spearman rs Kendall r Kendall W	
Intervalo	(1) Equivalencia (2) De mayor a menor (3) Proporción conocida de un intervalo a cualquier otro	Media Desviación estándar Correlación momento-producto de Pearson Correlación del múltiple momento-producto	Pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas
Proporción	(1) Equivalencia (2) De mayor a menor (3) Proporción conocida de un intervalo a cualquier otro (4) Proporción conocida de un valor de la escala a cualquier otro	Media geométrica Coeficiente de variación	

No obstante la pretensión de medir y buscar “objetividad” a través de las consideraciones anteriores, es necesario subrayar la relatividad del valor implicado en esos intangibles. Así, por ejemplo, la lealtad o compromiso de la gente hacia su

empresa u organización, es de un valor prácticamente inestimable, y referido a otros valores de la empresa ese puede ser el mayor. Usted puede tener muchos valores en materiales y tecnología avanzada en la empresa, y tener a las personas con experiencia y altísima competencia profesional, pero la deslealtad o traición de alguno en asuntos estratégicos para la institución puede dar al traste dramáticamente con toda esa suma de valores. El hecho de la no aditividad que introduce el no isomorfismo con la aritmética manifiesta en los valores intangibles, enfatiza esa peculiaridad del relativo valor, a diferencia por ejemplo del absoluto valor de la pérdida de un ordenador (tangible) de 8 000 pesos, que si resultaran cuatro los que se llegaran a perder de ese tipo, serían 32 000 pesos de pérdidas en valores monetarios.

A continuación se ilustrará la evaluación de intangibles, teniendo en cuenta las consideraciones antes realizadas. En especial, por su significación metodológica, la correlación entre indicadores intangibles con indicadores tangibles o empíricos, será tratada en este primer ejemplo relativo al intangible que es *la cohesión de la brigada laboral* (Cuesta, 1990). Este autor le ha denominado **Método de las correlaciones de rangos de indicadores intangibles y tangibles implicando al coeficiente r_s de Spearman**. De modo similar se actuó en las correlaciones antes referidas (Cuesta, 1990).

La cohesión o unidad del colectivo de producción (brigada) es un intangible muy importante en el desarrollo de la actividad económica. No se trata de un fenómeno estático que se refleja como una binomial: cohesión – no cohesión; se manifiesta dinámicamente y puede expresarse en gradaciones (escala ordinal) que comprenden desde una gran falta de cohesión o desintegración del colectivo hasta una gran unidad.

“Por cohesión de la brigada se entenderá el grado de unidad o armonía en las relaciones humanas entre los distintos miembros de la brigada, en aras de los objetivos principales trazados en el plan”. Se indicará subjetivamente a través de la percepción que acerca de esa unidad tenga cada miembro, objetivizándose ese intangible de cohesión de grupo a través de indicadores económicos de la actividad de la brigada. El instrumento para registrar la citada percepción que tiene cada miembro sobre la cohesión de la brigada, se expresa en la figura 4.9, cuyo encabezamiento es la consigna o instrucción que el obrero debe seguir.

El diseño del instrumento es sencillo, así como su aplicación. Se le entrega una hoja a cada miembro del colectivo con ese impreso de la figura 4.9. Sólo habría en todo caso que esclarecer la consigna ofrecida y qué se entiende por cohesión de grupo. El procedimiento o técnica para el análisis de la relación entre la cohesión de la brigada e indicadores económicos, se manifiesta en la tabla 4.5.

Consigna: En la armonía o unidad de las relaciones humanas entre los miembros de la brigada con el fin de alcanzar los objetivos en el plan, responda:

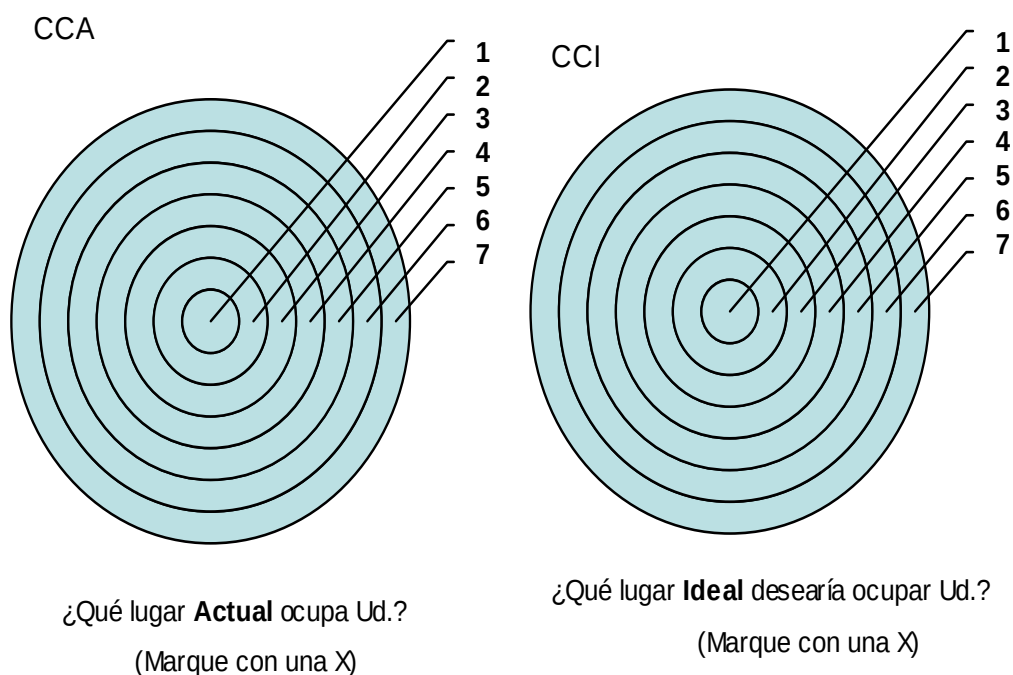


Fig. 4.9 Instrumento para valorar la cohesión de la brigada

Tabla 4.5 Correlación de indicadores intangibles e indicadores económicos.

Brigada	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Indicadores intangibles							
CCAi	4	3,5	5	5	7	6	7
CCli	2	1,5	3	3	4	4	4
Indicadores económicos							
p	0,35	0,30	0,30	0,37	0,40	0,42	0,44
Pt	29	32	27	27	25	22	20

donde,

CCA: coeficiente de cohesión actual del obrero j, indicado por el nivel o grado marcado en el gráfico.

CCI: coeficiente de cohesión ideal del obrero j, indicado por el nivel o grado marcado en el gráfico.

CCAi: coeficiente de cohesión actual de la brigada i, indicado como la mediana de los CCA obtenidos de los distintos obreros.

CCli: coeficiente de cohesión ideal de la brigada i, indicado como la mediana de los CCI obtenidos de los distintos obreros.

La mediana, que de un conjunto de números dispuestos en orden de magnitud es el valor medio o la media aritmética de los valores centrales:

Ej. 1: para 2,2,3,4,5,5,6, resulta Mediana = 4

Ej. 2: para 1,2,2,2,4,5,6,7, resulta Mediana = $\frac{1}{2} (2 + 4) = 3$

p: índice de desaprovechamiento de la jornada laboral; se obtiene a través de la técnica del muestreo del trabajo o de observaciones instantáneas.

Pt: productividad del trabajo individual; se indica por el cociente del volumen de producción entre el trabajo vivo utilizado para el periodo escogido.

Otros podrían ser también los indicadores económicos. Recuérdesse que con los mismos se persigue objetivizar el conocimiento del intangible, y determinar con qué indicadores, especialmente financieros, precisamente se correlacionan como tendencia. Ello plantea entonces, un problema de la inferencia estadístico matemática. Pero en este tipo de estudio no es conocida la distribución de frecuencias y se trata por lo general con muestras pequeñas, y el tipo de medición logrado es de escala ordinal.

Los argumentos anteriores conducen a la alternativa de recurrir a una prueba estadística no paramétrica, específicamente al coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s) si de inferir se trata, respondiendo a las expresiones siguientes:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{N^3 - N}$$

$$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r_s^2}}$$

donde,

r_s : coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

d_i : diferencia existente entre los dos valores de rango para una misma brigada u obrero ($d_i = CCI - p$).

N : numero de brigadas, o lo que es igual, pares ordenados.

t : significación asociada a r_s para $N \geq 10$.

Siendo el algoritmo implicado:

1. Se ordenan las observaciones en la variable CCI de 1 a N y las observaciones en la variable p de 1 a N .
2. Se elabora la lista de N sujetos, con cada uno de los rangos asignados a las observaciones de cada variable (menor rango a la observación menor, y sucesivamente va aumentando el valor del rango). En caso de observaciones ligadas se asigna el promedio de los rangos ligados.
3. Se determina el valor de d_i para cada uno de los obreros, substrayendo su rango p de su rango CCI. Se eleva al cuadrado este valor para determinar las d_i^2 de cada obrero. Se suman las d_i^2 de los N casos para determinar $\sum d_i^2$.
4. La determinación de la significación de r_s depende del tamaño de N :
 - a) Si $4 \leq N \leq 30$, la significación de r_s se podrá buscar en la tabla P para α 0,05 y 0,01 (prueba de una cola).
 - b) Si $N \geq 10$, la significación de r_s puede determinarse al calcular t asociada con ese valor y obtener la probabilidad en la tabla B con $df = N - 2$.

Las tablas P y B están expresadas en la obra citada de S. Siegel (1974), y también en A. Cuesta (1990).

Tomando los datos reflejados en la tabla 4.6, puede verificarse la correlación de rangos (r_s) obtenida. Con los valores de CCI, se obtuvieron correlaciones positiva y negativa con p y P_t respectivamente, siendo significativas para $\alpha = 0,05$ (Cuesta, 1990).

Para ambos conjuntos de datos, sustituyendo en la expresión del coeficiente de Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6(6,75)}{(7)^3 - 7} = 1 - 0,11807 = 0,88193$$

$$rs = 1 - \frac{6(104)}{(7)^3 - 7} = 1 - 1,81924 = -0,81924$$

Tabla 4.6 Correlación de rangos.

CCI	Rango	p	Rango	di	di ²
1,5	1	0,30	1,5	-0,5	0,25
2	2	0,35	3	-1,0	1,00
3	3,5	0,30	1,5	2,0	4,00
3	3,5	0,37	4	-0,5	0,25
4	6	0,40	5	1,0	0,25
4	6	0,42	6	0	0
4	6	0,44	7	-1,0	1
					$\Sigma = \overline{6,75}$
CCI	Rango	Pt	Rango	di	di ²
1,5	1	32	7	-6,0	36,00
2	2	29	6	-4,0	16,00
3	3,5	27	4,5	-1,0	1,00
3	3,5	27	4,5	-1,0	1,00
4	6	25	3	3	9
4	6	22	2	4	16,00
4	6	20	1	5	25
					$\Sigma = \overline{104}$

E inmediatamente van breves consideraciones de esa experiencia que contribuyen a la evaluación de ese intangible en su contexto (teniendo en cuenta lo planteado por Norton al introducir este apartado). Se constató en esa experiencia que una CCI mayor a la CCA hace tender el comportamiento colectivo al incremento del efecto económico o financiero. Lo apuntado acerca del indicador CCI tiene mucha relación con el nivel de aspiración (NA) y el nivel de rendimiento (NR) ante determinadas tareas, e incluso, ante la perspectiva de determinadas medidas técnico organizativas.

En experimentos de laboratorio realizados por el autor, se ha comprobado que por lo general con el aumento del NR ocurre el aumento del NA y viceversa, si se cumple predominantemente la acción del reforzamiento (estímulo) positivo a la conducta (rendimiento) y como ese nexa NA – NR se hace más lineal y positivo aún si se desarrolla la emulación.

Otros ejemplos de correlaciones se han obtenido con intangibles tales como *la percepción de las perspectivas y el liderazgo percibido en el dirigente* (Cuesta, 2002). A esos intangibles se les asociaron respectivamente los indicadores Cp y Csdí (conocidos en el Capítulo 2 de ese libro).

Las referidas correlaciones se plantean en la figura 4.10, donde a esos intangibles indicados por Cp y Csdí se les vincularon indicadores tangibles de índole económica. Esos indicadores tangibles considerados fueron: AJL (aprovechamiento de la jornada laboral), Pt (productividad del trabajo), FI (fluctuación laboral) e li (índices de indisciplina laboral).

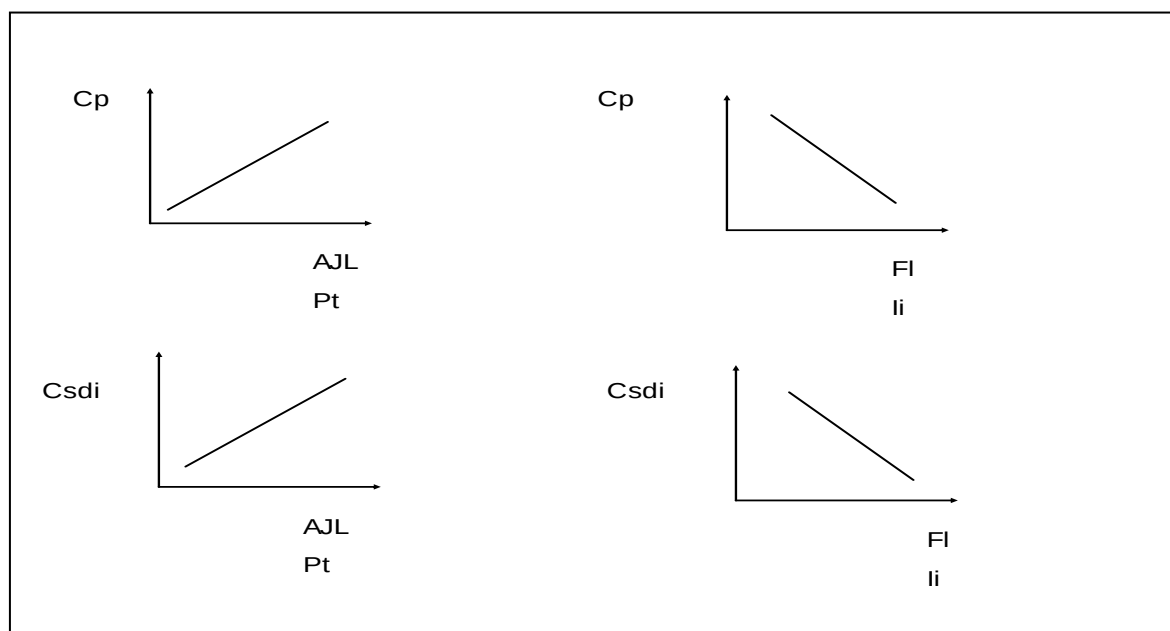


Fig. 4.10 Correlaciones entre indicadores intangibles e indicadores tangibles.

Finalmente, a la configuración de la escala ordinal y su modelo matemático de procesamiento, le serán dedicadas las dos ilustraciones siguientes. Tal construcción es de la mayor importancia y decisiva por sus implicaciones en el registro del indicador intangible en cuestión. Es necesario señalar, que por lo general un indicador intangible está conformado de varios subíndices, atributos o dimensiones. Este señalamiento podrá apreciarse en el coeficiente de satisfacción laboral (Cs), configurándose mediante una serie de ítems o preguntas, y también a través del indicador sentido de compromiso (Sc). Tales atributos o dimensiones significan la operativización del indicador. Así cuando trabajamos en la determinación de los perfiles de cargo por competencias, a cada competencia (indicador) le corresponden necesariamente dimensiones o atributos, que la operativizan o facilitan su aprehensión.

Serán ilustrados los siguientes indicadores intangibles:

- Coeficiente de satisfacción laboral (Cs).
- Sentido de compromiso o de pertenencia hacia la institución laboral (Sc).

- **Indicador intangible Cs: ejemplo de medición:**

-Con la Administración actual de su taller Ud. se halla:

- a ☐ satisfecho
b ☐ medianamente satisfecho
c ☐ insatisfecho

Pudiendo responder su procesamiento a la siguiente expresión o modelo:

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

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

Recurriendo a igual modelo y siguiendo idéntica ponderación por alternativas, de aplicarse a un grupo de 30 (N) empleados, contabilizándose 250 marcas en **a**, 130 en **b** y 70 en **c**, resultaría $Cs = 21$ (de un máximo posible de $Cs = 30$), habiéndoles correspondido 15 ítems o preguntas:

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

Otro ejemplo relativo al indicador Cs:

-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, pudiendo responder su procesamiento a la binomial que sigue, cuya bipolaridad indica las tendencias positivas o negativas, estableciéndose un punto cero o neutro:

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

- **Indicador intangible Sc: ejemplo de medición:**

Aquí se tomaron cinco subíndices, atributos o dimensiones del indicador Sc, expresando a continuación de los referidos subíndices la escala de cinco rangos asumida.

1. Identificación con la misión y 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 respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, organización del trabajo, requisitos de competencias, etc.:

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 le diferencian de la evaluación tradicionalmente realizada a los activos tangibles que bien responden al enfoque positivista de la física clásica.

La GRH habiendo superado a la Administración o Dirección de Personal y ampliado 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, buscando correlacionarle con indicadores empíricos o tangibles. El impacto del valor intangible no es directo ni inmediato, es indirecto y mediato; hay que considerar en su evaluación el contexto así como el conjunto o 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.

4.3.2 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, que son capaces de reflejar en su mayor integralidad los indicadores de esa gestión de recursos humanos junto a indicadores intangibles como satisfacción laboral, compromiso o pertenencia, cohesión, competencia, entre muchos otros. Igual integralidad demandan los tableros de mando asociados a los recursos humanos.

La auditoría es una evaluación sistemática y estructurada de determinado objeto, situación o proceso. Así, la auditoría 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 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, etc.). Puede hacerse una auditoría de funcionamiento sola; pero la auditoría estratégica no sería cabal si no es complementada 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 en 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 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 procesos clave de GRH, como se expresó antes, puede realizarse sola, pero al efectuarse la auditoría estratégica esta necesariamente la complementa. A continuación una *“lista de comprobación para la auditoría de los recursos humanos”* referida por Dolan et al. (2003) ilustrando una auditoría de funcionamiento, con la cual el autor ha trabajado. 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).

Código	Tema/ área de la auditoria	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 a 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 numero 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 5.2.1informacion 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 quien 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 semi cualificados? 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 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 a 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 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 (1999) sobre el CMI expresaron Kaplan y Norton:

“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 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”

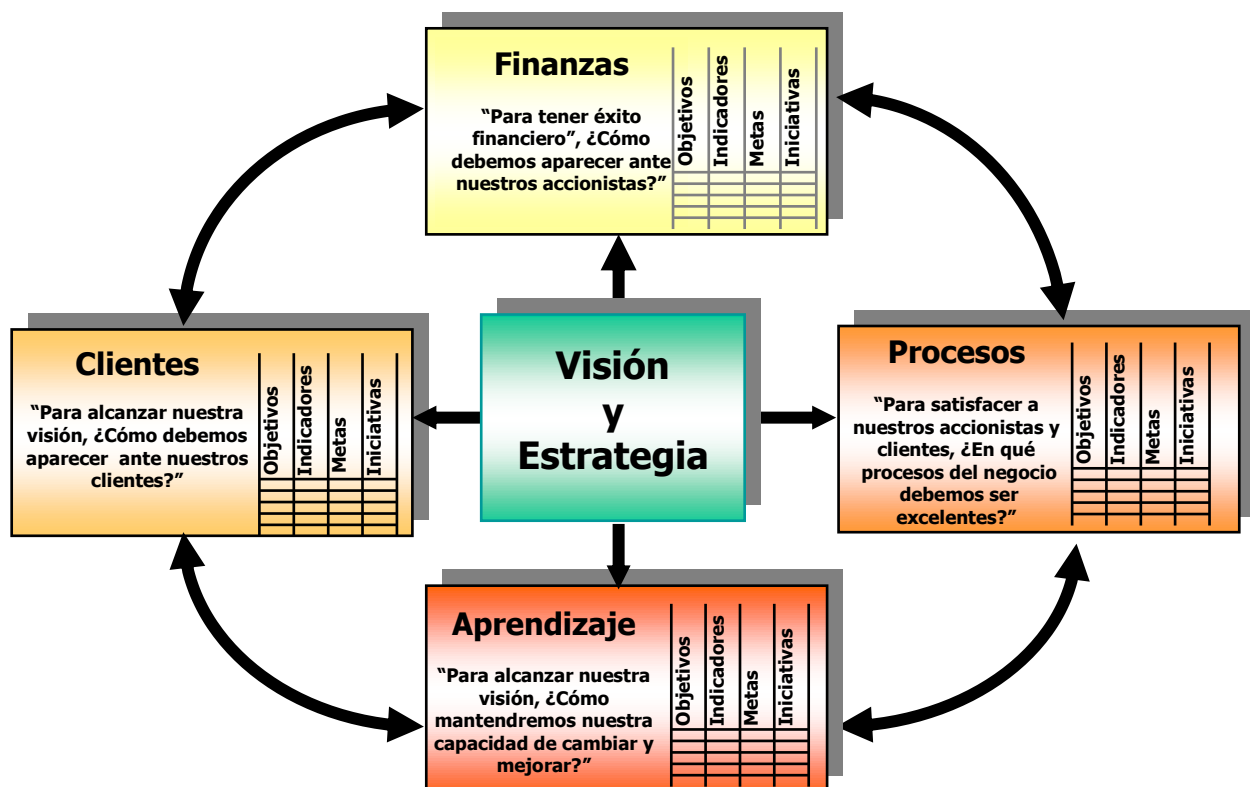


Figura 4.11 El Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Kaplan y Norton como sistema de gestión estratégica

“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, 2001), reflejadas en la figura 4.11. De forma genérica, las perspectivas del CMI son cuatro: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

1. Perspectiva financiera: el CMI contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores 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 es 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 calidad de estos. Desde esta perspectiva los indicadores son 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, 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.

Son distinguidos aquí tres tipos de procesos:

- c) Procesos de innovación. Ejemplos de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia.
- d) Procesos de operaciones. Ejemplos de indicadores: costos, calidad, tiempos de los procesos.
- e) Procesos de servicios postventa: Ejemplos de indicadores: tiempo de respuesta, costos de reparaciones.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El CMI plantea a esta perspectiva como la inductora o impulsora de las anteriores perspectivas. 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 una inversión.

Son clasificados los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- a) Capacidad y competencia de las personas. Ejemplos de indicadores: satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- b) Sistemas de información. Ejemplos de indicadores: bases de datos estratégicos, software propios, patentes, 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, alineamiento con la visión de la empresa.

Importante es advertir que la auditoria o control de gestión mediante el CMI en la GRH, no sería viable sin el CMI en torno a la estrategia corporativa y teniendo en cuenta ese control sobre todos los procesos funcionales de la empresa: permitiéndose 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 fue el más importante y el que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de la empresa. Ahora la gerencia debe tener en cuenta no solo los indicadores financieros (que daban cuenta sobre lo que ya pasó, pero no dicen nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, 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, facilitando a los directivos comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados), contruidos entre todas las áreas de la empresa y en forma consecuente.

El CMI, al proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del diagrama causa - efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia “sí... / entonces”), permitiendo 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 diseñan 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 es posible que mejoren su productividad y que 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), pudiendo medir los índices de productividad, de eficacia, de eficiencia, de efectividad y de retención del personal. Y también, por supuesto, 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

- **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 ser la integración y complementación de todos aquellos objetivos originados desde la propia estrategia.

- **Mapa Estratégico**

El mapa estratégico es fundamental en la realización del CMI. El mapa estratégico 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 es 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. El proceso de configuración del mismo es casuístico, varía por empresas, requiriendo mucho esfuerzo y creatividad. Ese proceso causa-efecto, como tendencia no es determinístico, sino probabilístico.

En la figura 4.12 se puede apreciar el mapa estratégico genérico propuesto por Kaplan y Norton como una plantilla base para diseñar el mapa estratégico de la organización. Es necesario 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.

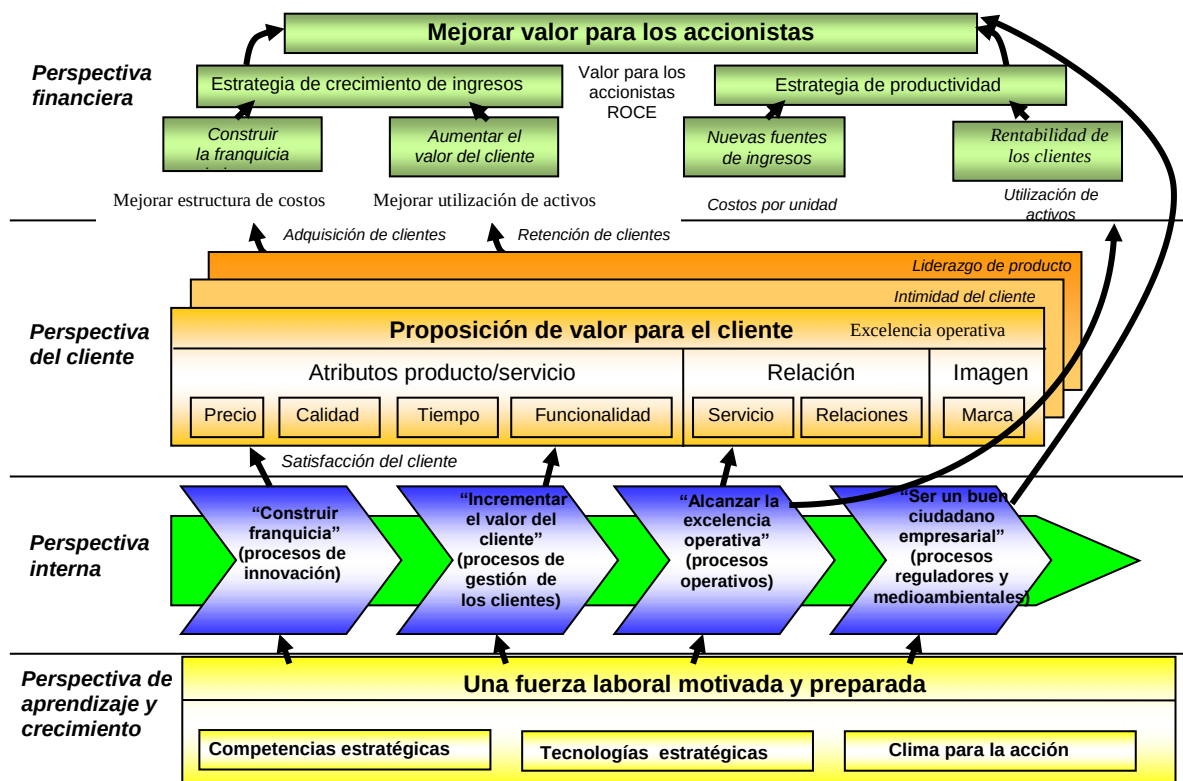


Fig. 4.12 Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2001)

- **Perspectivas Estratégicas**

Las perspectivas son 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, 2001). Como se planteaba 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 plazo, 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-postventa).
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, enfocada principalmente en los recursos humanos, se centra en las prioridades para el desarrollo de las competencias y un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento para el logro de la estrategia.

- **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos traducen la visión y estrategia de la organización a través de las cuatro perspectivas del CMI. Los objetivos estratégicos 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.

- **Indicadores y Metas**

Los indicadores, también llamados medidas de actuación o de desempeño, son 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 pueden distinguir 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, miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de un objetivo estratégico, comunicando 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 deberán ser ambiciosas pero alcanzables.

- **Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas son 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.

Perspectivas:

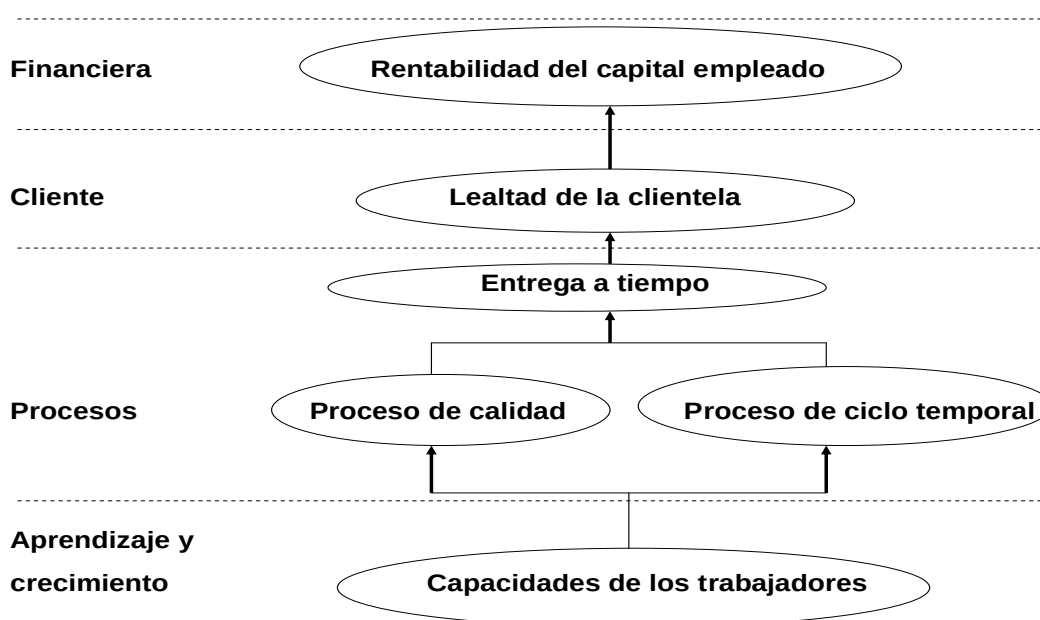


Fig. 4.13 Mapa estratégico simple expresando la cadena de valor, según Kaplan y Norton (1999)

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, apartado 2.2.2, el concepto de Dirección estratégica. En esos mapas estratégicos, considerando las cuatro perspectivas, se ilustra además el proceso de creación de valor. La figura 4.13 (Norton y Kaplan, 1999) reflejando un mapa estratégico expresa ese proceso de creación de valor.

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 o viceversa. Y, por supuesto, ahí han de estar reflejados los objetivos estratégicos.

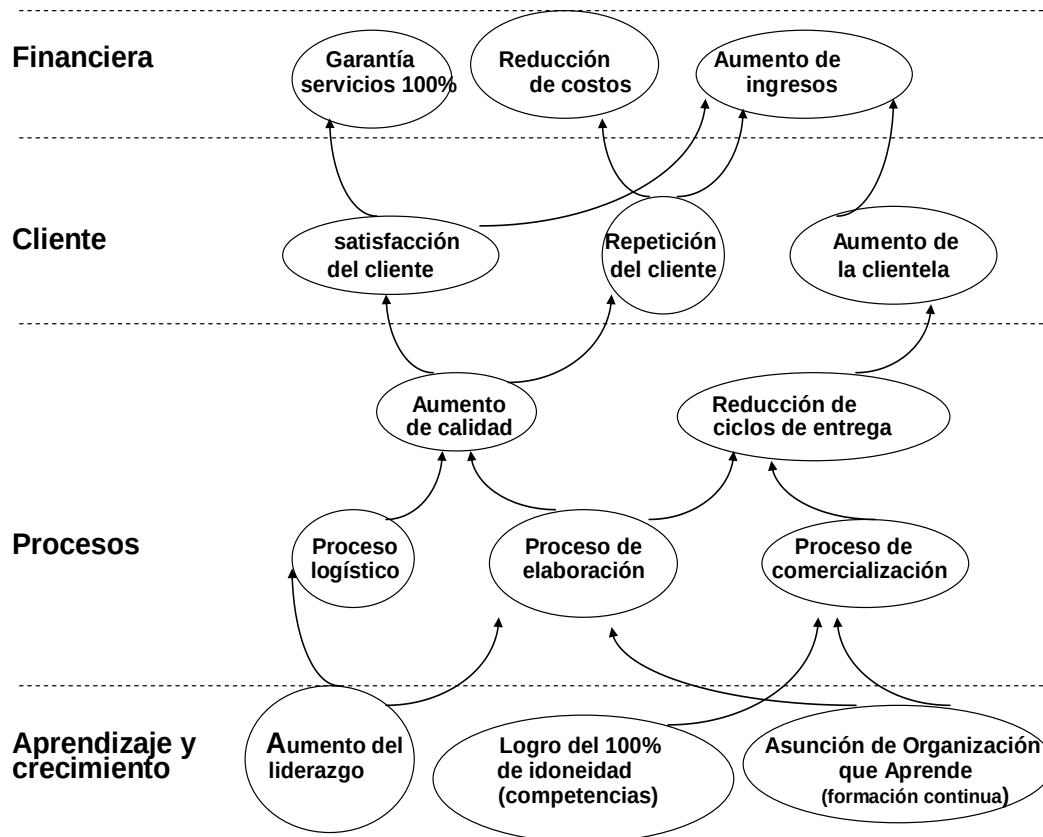


Fig. 4.14 Mapa estratégico destacando los nexos causa-efecto

Es necesario 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 siguen ilustrados mediante la empresa Cumpelet y se representan con el número correspondiente en la figura 4.15.

A través de la antes referida esa empresa, se ejemplificará lo fundamental para desarrollar el control estratégico que configura el CMI.

Los **objetivos estratégicos** determinados para la empresa **Cumpelet** 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 acorde a 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 son:

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

La tabla 4.7 expresa la relación de la visión y estrategia con los valores de la referida empresa y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de la empresa Cumpelet.

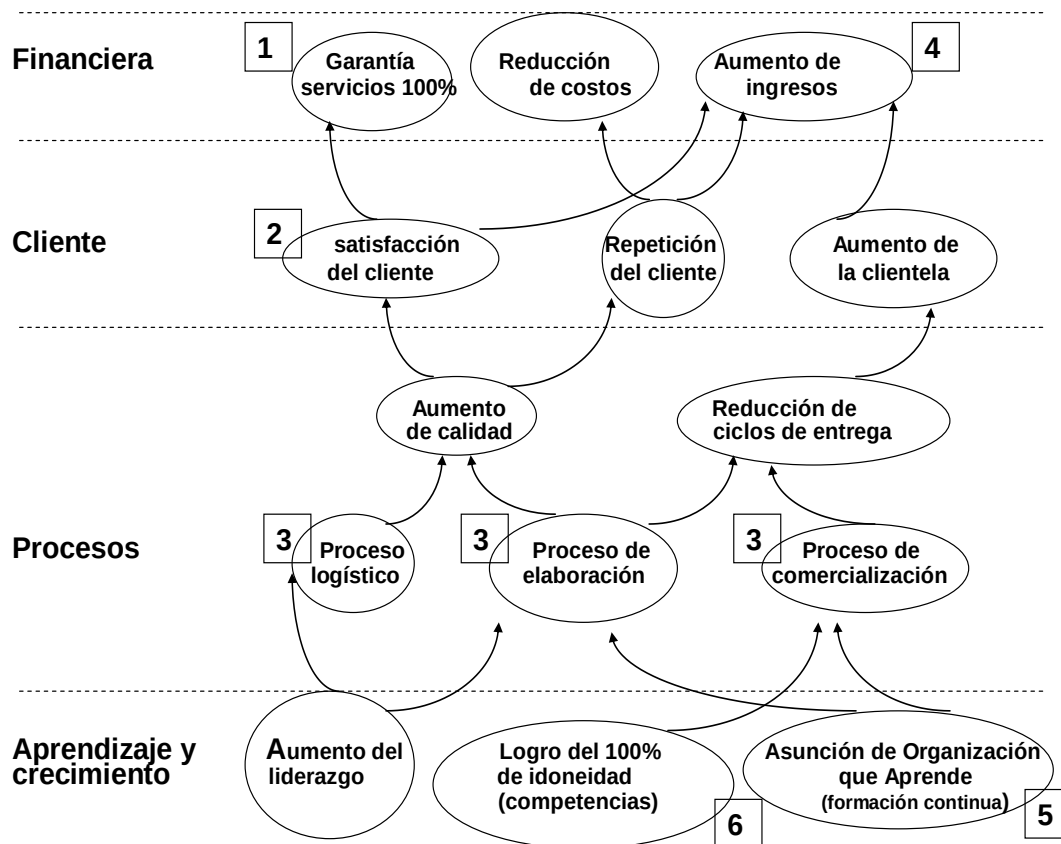


Fig. 4.15 Mapa estratégico destacando enumerados los objetivos estratégicos en sus nexos causales

En la figura 4.16 queda planteado el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa Cumpelet. Y la tabla 4.8 consigna la derivación de los indicadores y metas de los objetivos estratégicos.

Tabla 4.7 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.		
	Compromiso	<u>Valores</u> 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

PERSPECTIVA:

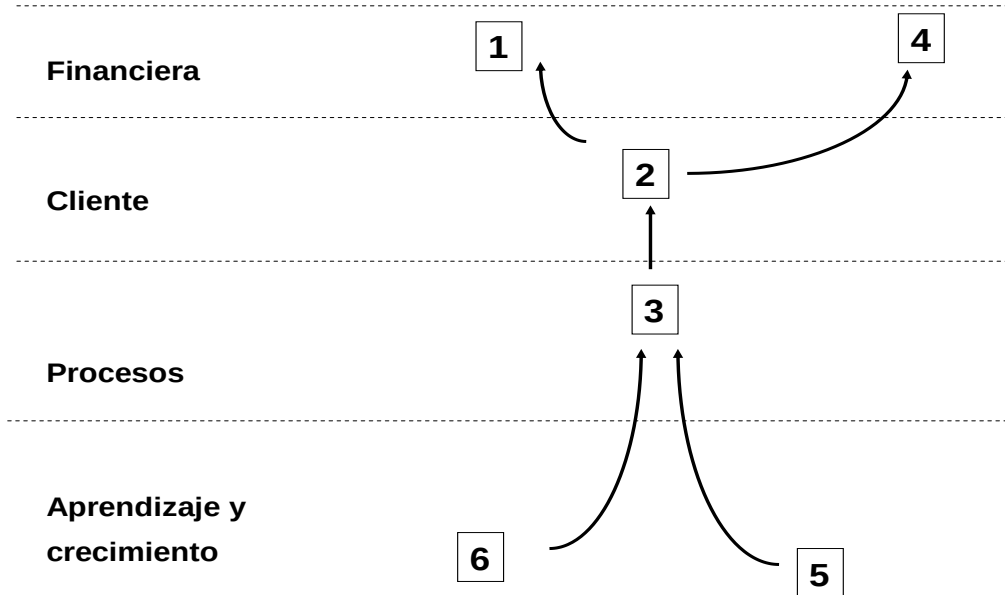


Fig. 4.16 El CMI de la empresa Cumpelet

Tabla 4.8 Objetivos, indicadores y metas en la empresa Cumpelet

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.	Coeficiente 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.	Coeficiente de satisfacción del cliente	Cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes asistidos	100%	80	90	100
3. Garantizar la optimización de	Ciclo logístico	Σ Tiempos invertidos en responder cada	7 días	14	9	7

los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización		demanda / Total de demandas				
	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.	Coeficiente 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.	Coeficiente 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:

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

Como se planteaba antes, en el apartado 2.2.2 “*Grupos de interés, dirección estratégica, políticas y resultados*”, 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, es el CMI de la empresa de lo que se ha tratado hasta aquí.

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

Cuando en 2002 el propio Norton prologa ese libro (Becker et al., 2002), no obstante su experiencia como pionero en el CMI, bien destaca 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 (7) pasos propuesta por Becker, Huselid y Ulrich –aunque no así las perspectivas o dimensiones propuestos por ellos–, atemperándola a la práctica empresarial cubana. Su trabajo alcanza 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 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): es la perspectiva 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 perspectiva 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 para la organización. Ejemplo: productividad, costos, niveles de venta, rentabilidad accidentalidad. Esta perspectiva representa la relación de causalidad entre los resultados de la GRH y el impacto o 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 en la aplicación del CMI a la GRH, específicamente en la planeación de los recursos humanos de la actividad hotelera (De Miguel, 2007), ofreciendo una tecnología para esa planificación y su control estratégico bien validado.

Dado el hecho de que las competencias laborales significan lo esencial de la perspectiva inductora que es la de “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 (figura 4.17). El perfil de cargo por competencias, donde se registran esas competencias para los diferentes puestos de trabajo de la organización, es elemento esencial. Lo destacamos en el esbozo que se hace de inmediato reflejando la referida dinámica, implicando un proceder metodológico.

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

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.



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

Aunque bien pudo advertirse que no es lineal la ejecución del procedimiento o **Tecnología para la planificación de los recursos humanos y optimización del capital humano**, hasta aquí explicada 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.

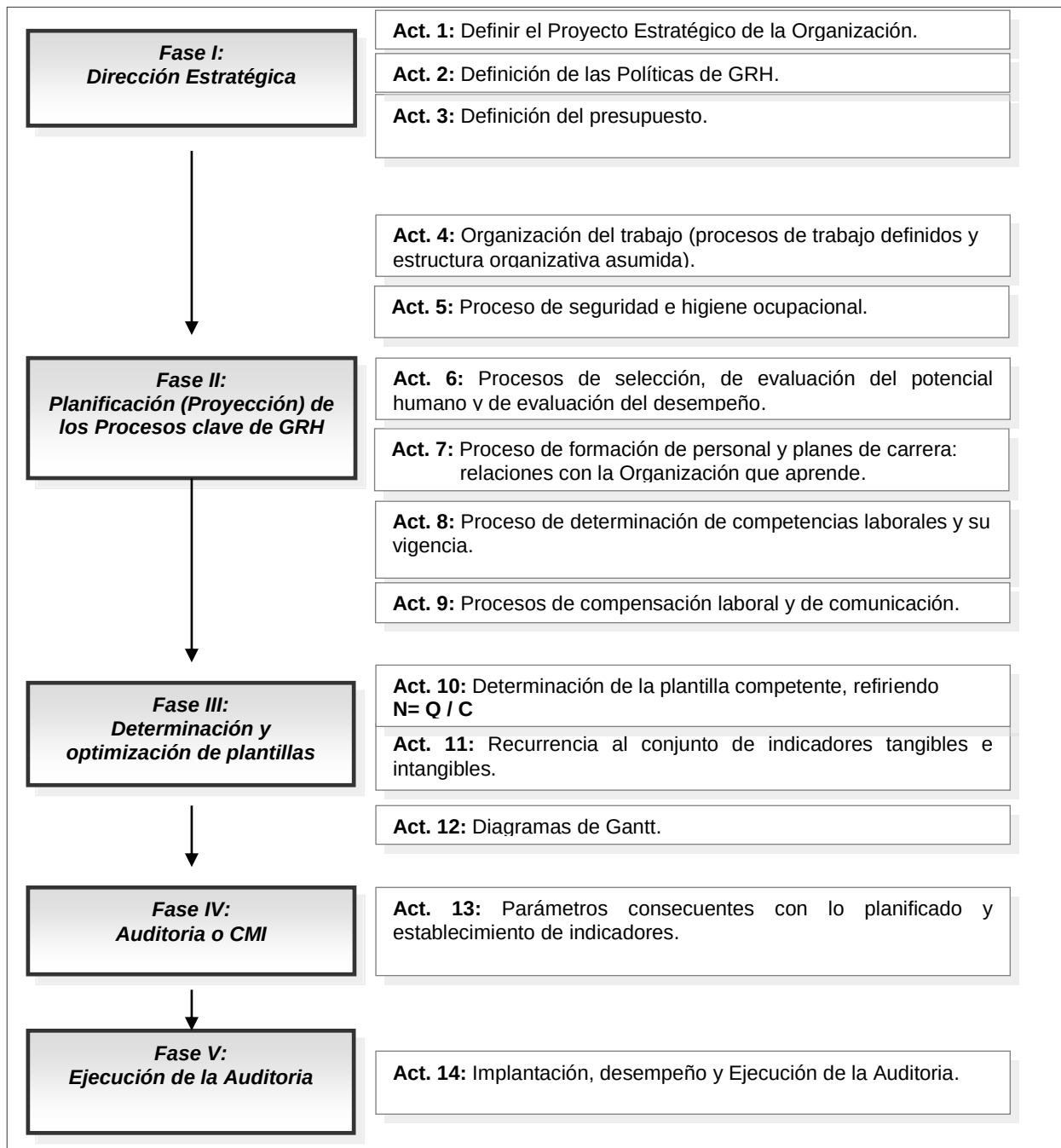


Fig. 4.18 Tecnología para la planificación de los recursos humanos y optimización del capital humano

4.4 Puntos a destacar.

- 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, etc.), aún cuando se reconozca la preponderancia de esta en la planificación empresarial.
- Es 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 plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo identificada 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, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando 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, interactuando 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 realizar su necesario seguimiento, lo constituye el Diagrama de Gantt, posibilitando gráficamente 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 aún conduciendo 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 $Nei = Q / C$ es una referencia necesaria, no es suficiente en la determinación de plantilla. Se trata de valoraciones económicas y sociales que, como soluciones de compromiso, conducen no 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 comprende 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, habilidades, motivaciones, 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, buscando correlacionarle con indicadores empíricos o tangibles. El impacto del valor intangible no es directo ni inmediato, es indirecto y mediato; hay que considerar en su evaluación el contexto así como el conjunto o agrupación de intangibles donde se expresa.
- Existen dos tipos de auditorias 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 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, etc.). Puede hacerse una auditoria de funcionamiento sola; pero la auditoria estratégica no sería cabal si no es complementada con la de funcionamiento.
- En la auditoria estratégica debe darse respuesta a preguntas clave respecto al entorno, la aplicación de la estrategia y el interior de la empresa, complementada por la auditoria de funcionamiento. El Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una *“herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”*. Sin dudas, el CMI puede configurar una auditoria 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.

4.5 Ejercicios.

-Ejercicios de autoevaluación:

1. ¿Qué es la planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH?
2. ¿Cuál es 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 son los objetivos principales de la *optimización del capital humano en la organización*, habiendo 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?

-Ejercicios de reflexión:

10. Realice una planificación estratégica de recursos humanos en su institución, siguiendo la orientación metodológica que se configura en el apartado 4.2 y que concentra y resume la figura 4.4
11. Establezca una planeación anual de las actividades clave de GRH en su organización, a través del Diagrama de Gantt.
12. Analice la estructura humana de su institución, en búsqueda de su optimización, recurriendo a los diez (10) primeros indicadores reflejados en el apartado 4.3.1

13. 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.?

AJL = 50%,
 $\Delta Pt = -10\%$
FI 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%

14. 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.

-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 es 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 área de la misma, 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 al 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?