

dirección

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Resumen / Abstract

La gestión de los recursos humanos con un enfoque estratégico se ha convertido en una demanda del entorno empresarial. De ahí que el problema, para el gestor de los recursos humanos, sea encontrar el modo de vincular la gestión de los recursos humanos con la estrategia y la visión. Este artículo se propone realizar esta alineación utilizando el cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica. Se define un mapa genérico del cuadro de mando integral de la gestión estratégica de los recursos humanos que sirva de base para realizar el diagnóstico inicial de la GRH en una empresa. Como resultado se obtiene el cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos, que permitirá a la gerencia técnica de SEPSA alinear los procesos claves de la GRH hacia el logro de la estrategia empresarial; con un sistema de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva que permita la implantación del mismo así como su revisión y adecuación constante.

The administration of the human resources with a strategic focus has become a demand of the managerial environment. With the result that the problem, for the agent of the human resources, be to find the way of linking the administration of the human resources with the strategy and the vision. This article intends to be carried out this alignment using the square of integral control as system of strategic administration. He is defined a generic map of the square of integral control of the strategic administration of the human resources that serves as base to carry out the initial diagnosis of the GRH in a company. As a result the square of control integral is obtained for the administration of the human resources that will allow to the technical management of SEPSA to align the key processes of the GRH toward the achievement of the managerial strategy; with a system of objectives, indicators, goals and initiatives for each perspective that allows the installation of the same one as well as their revision and constant adaptation.

María Elena Albert Díaz, Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Asistente, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería, Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: mealbert@ind.cujae.edu.cu

Palabras Clave / Key Words

Gestión de los recursos humanos

Human resources administration

INTRODUCCIÓN

Gestionar el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva, en un factor crítico para el éxito de la empresa en el entorno actual, por lo que la gestión de los recursos humanos con un enfoque estratégico, como proceso decisivo en la gestión empresarial, se ha convertido en una demanda del entorno. Al tratar de alinear los procesos claves de la gestión de los recursos humanos con la estrategia de la empresa e integrarlos con el resto de los procesos de gestión de la empresa se acude al cuadro de mando integral como herramienta para salvar estas brechas, con vistas a vincular de manera efectiva e integral los procesos, funciones y actividades de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial. De ahí que la propuesta como objetivo central para este trabajo sea formular el cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos de una empresa, para el logro de su visión y su estrategia.¹

Tamara Fernández Lima, Licenciada en Psicología, Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones, Especialista de Recursos Humanos, Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA), Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: tamara.tec@sepsa.cu

Recibido: Octubre del 2007
Aprobado: Diciembre del 2007

DESARROLLO

El procedimiento que se sigue para la construcción del cuadro de mando integral es el siguiente:²⁻⁵

- I. Presentación de la visión y la estrategia empresarial.
- II. Diagnóstico inicial de la gestión de los RRHH.
- III. Establecer las perspectivas a analizar para el CMI.
- IV. Desglosar la visión por cada perspectiva y formular los objetivos estratégicos.
- V. Definición de los indicadores de resultado y los inductores de la actuación.
- VI. Identificar las relaciones causa-efecto y establecer el mapa estratégico de la actividad.
- VII. Formulación de metas para cada indicador e iniciativas estratégicas.
- VIII. Retroalimentación y control.

Aplicación del procedimiento

I. Presentación de la visión y la estrategia empresarial

Se revisa el proyecto estratégico básico: misión, visión, factores claves para el éxito, valores, que constituirán la guía para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos y el diseño del cuadro de mando integral.

II. Diagnóstico inicial de la gestión de los RRHH

Perspectiva financiera: En esta perspectiva se diagnostica cómo se ha comportado la dinámica de la productividad en un período de tiempo determinado.

Perspectiva clientes: Se mide la satisfacción laboral de los empleados a través de la aplicación de una encuesta.

Perspectiva de procesos internos: Para diagnosticar esta perspectiva se utilizó la información derivada de evaluar los aspectos enunciados en la *lista de comprobación para la auditoría de los recursos humanos*: Esta información sirvió de base para describir la situación en que se encuentra el funcionamiento de las principales actividades clave de la gestión de los recursos humanos en la organización: Subsistema flujo de recursos humanos (inventario de personal, evaluación del potencial humano, selección de personal, evaluación de desempeño) subsistema de educación y desarrollo (formación, planes de carrera), subsistema de sistemas de trabajo (organización del trabajo, planeación de los RRHH, análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo y seguridad e higiene ocupacional).

Perspectiva aprendizaje- crecimiento: El primero de los aspectos a valorar en el diagnóstico de esta perspectiva es el relacionado con las competencias directivas necesarias en los directores de línea de la organización para llevar a cabo la gestión de los recursos humanos alineada con la estrategia y la visión de la empresa. En la empresa no existen antecedentes de gestión por competencias por lo que no se cuenta con un trabajo previo de determinación de las competencias de los cargos de dirigentes. De ahí que resultara necesario comenzar definiendo las competencias que requieren los dirigentes de la empresa para el logro de la visión y la estrategia empresarial. Por último se evaluó el grado de presencia de las mismas en los directivos de la organización. Para ello se utilizó el método Delphi por rondas. El segundo punto a tratar en la perspectiva estaba relacionado con los procedimientos establecidos para los procesos de recursos humanos y que conforman el capital estructural de la Gerencia Técnica. El tercer aspecto a diagnosticar en esta perspectiva es el

clima laboral, entendido como el ambiente en el que se trabaja para realizar una efectiva gestión de los recursos humanos. Para este propósito se aplicó el Work Environment Scale (WES) al 20 % de los trabajadores de la Gerencia Técnica.

III. Establecer las perspectivas a analizar para el CMI

Se determinó utilizar las mismas perspectivas propuestas por Kaplan y Norton para desglosar la visión y la estrategia de la Gerencia Técnica: La financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

IV. Desglosar la visión por cada perspectiva y formular los objetivos estratégicos

Perspectiva financiera

Objetivo estratégico:

- Aumentar la productividad por trabajador.

Perspectiva de cliente

Objetivos estratégicos:

- Elevar la satisfacción laboral en los empleados de la empresa.
- Atraer a los mejores profesionales de la rama de la seguridad técnica.

Perspectiva de procesos internos

Objetivos estratégicos:

- Lograr un trabajo "seguro".
- Desarrollar un sistema de gestión por competencias.
- Optimizar la fuerza de trabajo y la estructura organizacional.

Perspectiva de aprendizaje-crecimiento

Objetivo estratégico:

- Alcanzar un alto grado de competencias en los jefes de área o procesos.
- Diseñar procedimientos para las actividades clave de la gestión de los recursos humanos ajustados a la empresa.
- Crear un clima laboral que favorezca la satisfacción del empleado.
- Retroalimentación.

V. Definición de los indicadores de resultado y los inductores de la actuación

Perspectiva financiera

Objetivo estratégico:

- Aumentar la productividad por trabajador.
- Indicadores de resultado:* Pt- Variación de la productividad.
Inductores de actuación: Mayor aprovechamiento del capital humano.

Perspectiva de cliente

Objetivos estratégicos:

- Elevar la satisfacción laboral en los empleados de la empresa.
- Indicadores de resultado:* Índice de satisfacción laboral, índice de rotación del personal.

Inductores de actuación: Nivel de satisfacción, factores higiene, nivel de satisfacción, factores motivadores, retención del empleado.

- Atraer a los mejores profesionales de la rama de la seguridad técnica.

Indicadores de resultado: Porcentaje de empleados nuevos con alto grado de competencias

Inductores de actuación: Cantera lista para incorporarse con un alto grado de competencias.

Perspectiva de procesos internos

Objetivos estratégicos:

- Lograr un trabajo "seguro".

Indicadores de resultado: Índice de accidentabilidad.

Inductores de actuación: Cantidad de riesgos minimizados, puestos con adecuadas condiciones laborales.

- Desarrollar un sistema de gestión por competencias.

Indicadores de resultado: Cantidad de actividades claves de recursos humanos diseñadas por competencia.

Inductores de actuación: Diseño de procesos por competencias.

- Optimizar la fuerza de trabajo y la estructura organizacional.

Indicadores de resultado: Puestos de trabajo optimizados/ por optimizar

Inductores de actuación: Estudios de organización del trabajo por puestos de trabajo.

Perspectiva del aprendizaje- crecimiento

Objetivo estratégico:

- Alcanzar un alto grado de competencias en los jefes de área o procesos.

Indicadores de resultado: Porcentaje de directivos con alto grado de competencias.

Inductores de actuación: Formación diseñada teniendo en cuenta las brechas.

- Definir políticas y procedimientos que guíen y uniformen la actuación de los directivos en la gestión de los recursos humanos ajustados a la empresa.

Indicadores de resultado: Quejas e inconformidades de los trabajadores, Reclamaciones y apelaciones presentadas por los trabajadores.

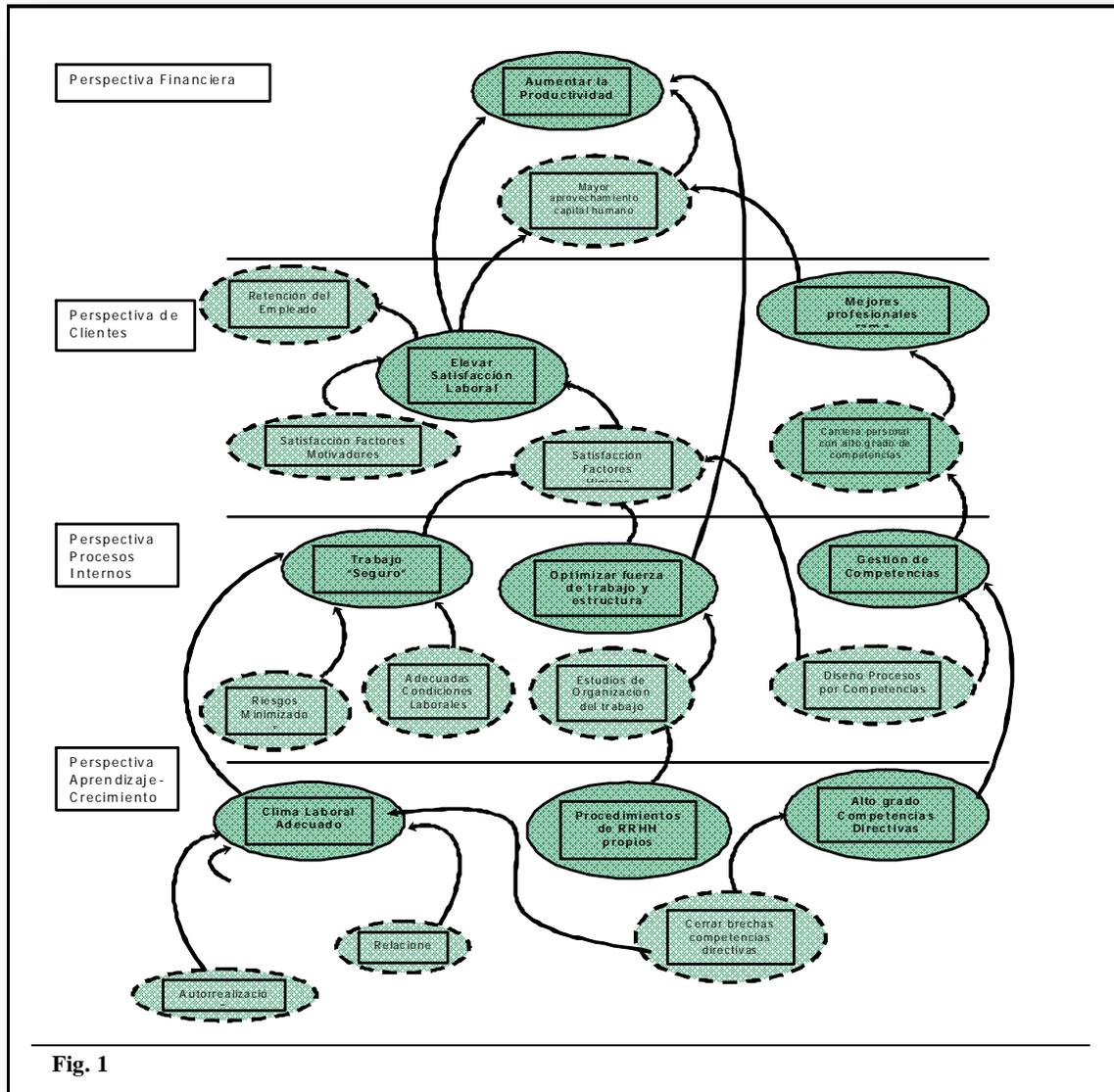
Inductores de actuación: Cumplimiento de las políticas y procedimientos.

- Crear un clima laboral que favorezca la satisfacción del empleado.

Indicadores de resultado: Porcentaje de dimensiones de clima con puntuación adecuada.

Inductores de actuación: Relaciones, autorrealización, estabilidad/cambio.

VI. Identificar las relaciones causa-efecto y establecer el mapa estratégico. Ver figura 1



VII. Formulación de metas para cada indicador e iniciativas estratégicas

VIII. Retroalimentación y control

La retroalimentación de este proceso de planificación estratégica de la gestión de los recursos humanos debe realizarse utilizando el propio cuadro de mando integral formulado como resultado de este trabajo, pero como un cuadro de mando genérico a partir del cual se diagnostique la gestión de los recursos humanos con las técnicas propuestas u otras que se consideren pertinentes. El resultado del diagnóstico, que adquiere carácter de auditoría, permitirá el reajuste del cuadro de mando, sus objetivos e indicadores, en función de los avances o desviaciones que se detecten.

CONCLUSIONES

El mapa genérico del cuadro de mando integral para la GRH es una herramienta práctica para el diagnóstico inicial de la gestión de los recursos humanos, que servirá de base para diseñar los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas que permitan cerrar las brechas existentes en este proceso de gestión. Los pasos seguidos para la realización de este trabajo constituyen una metodología para el proceso de implantación del cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. □

REFERENCIAS

1. CUESTA, A.: *Tecnología de gestión de recursos humanos*, 2da. ed., Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 2005.
2. KAPLAN, ROBERT S. Y DAVID P. NORTON: *El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, 2002.

3. HERNÁNDEZ LIMA, TAMARA: "Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos en la gerencia técnica de SEPSA", Tesis para optar por el título de máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones, Ciudad de La Habana, Cuba, 2007.

4. BECKER, B.; M. HUSELID Y D. ULRICH: *El cuadro de mando de RR.HH., vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Gestión 2000, 2001.

5. BALDERRAMA, CARMEN: "Integración de la gestión de recursos humanos a la estrategia empresarial por medio del cuadro de mando integral en la empresa TROPISEM de Santa Cruz", Tesis para optar al título de máster, Bolivia, 2005.

BIBLIOGRAFÍA

- BEER, M. et al.: *Gestión de los recursos humanos. Perspectiva de un Director General*, Editorial del Ministerio del Trabajo, España, 1989.
- CHIAVENATO, IDALBERTO: *Administración de recursos humanos*, 5ta. ed., Mc.Graw-Hill, 2000.
- : *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill, 2002.
- CUESTA, A.: *Gestión por competencias*, Editorial Academia, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
- GARCÍA, CARMEN: Curso "Estudio y Organización del Trabajo", *Estudio del trabajo*, 2005.
- KAPLAN, ROBERT S. Y DAVID P. NORTON: *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, 2004.

La Dirección de Publicaciones Periódicas del Instituto Cubano del Libro, en el marco de la XVI Feria Internacional del Libro, otorgó a la Revista Ingeniería Industrial un diploma por el XXX Aniversario de su fundación, así como por su destacada labor en la difusión de los resultados de investigación de carácter teórico y práctico en ingeniería industrial e ingeniería informática.

