

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

María Elena Albert Díaz, Tamara Fernández Lima y María del Carmen Armenteros Acosta

Resumen

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 alinear los procesos claves de la GRH hacia el logro de la estrategia empresarial.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, enfoque estratégico, Cuadro de Mando Integral y gestión estratégica.

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. El **Foco Indagatorio** de esta investigación consiste en ¿Cómo vincular la Gestión de los Recursos Humanos con la estrategia y la visión de una Empresa Cubana?, su **objetivo general** es Formular el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa, para el logro de la visión y la estrategia de la empresa, **los objetivos específicos** son:

- ✓ Formular un Mapa Genérico del Cuadro de Mando Integral de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos a

¹ María Elena Albert Díaz es Maestra en Ciencias y se desempeña como profesora en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) en el Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Email: mealbert@ind.cujae.edu.cu

Tamara Fernández Lima pertenece a SEPSA. Email: tamara.tec@sepsa.cu

María del Carmen Armenteros Acosta es Doctora en Ciencias y se desempeña como profesora en la Universidad México Americana del Norte. S.A. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

partir del cual se realice el Diagnóstico Inicial de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa.

- ✓ Valorar el aporte metodológico en la elaboración del Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral de la Gestión de los Recursos Humanos para su posterior utilización en otras empresas.

2. MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Revisión de Documentos

La revisión de documentos se utilizó para la recopilación de información oficial sobre la empresa, así como para identificar las deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos.

Para el momento del *Diagnóstico Inicial de la Gestión de los Recursos Humanos*, se utilizarán las técnicas referidas a continuación.

2.2 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Gestión Estratégica que mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

2.3 Work Environment Scale (WES)

Escala de Clima Laboral diseñada y elaborada en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford (California), bajo la dirección de R. H. Moos. y E. U. Trickett.

Se trata de una escala que evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo, el clima social en el ambiente laboral. Escala General de Satisfacción

2.4 La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), que fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979.

Está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

Los encuestados debían indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

Es una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho.

2.5 Método Delphi por rondas para Competencias Directivas

El método Delphi por rondas se empleó para la determinación de competencias laborales requeridas para los directivos y el nivel actual de las mismas en los directivos de la organización.

2.6 Lista de Comprobación

La "lista de comprobación para la auditoria de los recursos humanos" referida por Dolan (2003) se utilizará para realizar una auditoria de funcionamiento a la actividad de Recursos Humanos, ya que constituye un inventario de preguntas relacionadas con la ejecución de las actividades clave de GRH.

3. RESULTADO Y DISCUSIÓN

El procedimiento descrito a continuación se basa en el proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral descrito por Olve, Roy y Wetter, a lo que adicionamos el Diagnóstico Inicial, que se realizará sobre la base del Mapa Genérico del Cuadro de Mando Integral de la Gestión de los Recursos Humanos

- 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 en una Empresa Cubana que se dedica ala actividad de protección

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

Sobre la base de que Kaplan y Norton, los autores de esta técnica, proponen una serie de Indicadores Genéricos, para las diferentes perspectivas que componen el CMI, representados en el Mapa Estratégico Genérico, se determinará de forma preliminar un Mapa de un Cuadro de Mando

Integral Genérico de la Gestión de los Recursos Humanos, que constituye en si mismo un resultado novedoso de esta investigación, se basa en la teoría de que sobre la base de las relaciones causa efecto de las perspectivas que lo componen, en la dimensión de crecimiento y desarrollo se considera al directivo a todos los niveles de dirección de la organización, como el ejecutor del proceso de dirección, y se centra la atención en la necesidad de que posea las competencias directivas necesarias para que sea capaz de ejecutar de manera efectiva los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos (dimensión procesos), que redundará directamente en mayor satisfacción de los empleados como cliente interno (dimensión cliente) y del cliente externo de manera indirecta porque ejecutará mejor los procesos correspondientes a su puesto de trabajo, obteniéndose un incremento de la productividad del trabajo (dimensión financiera).

Éste será la base sobre la que se realizará el Diagnóstico Inicial de la GRH, necesario para sacar a la luz los puntos débiles con vistas a cerrar la brecha para alcanzar la misión, la visión y los objetivos estratégicos determinados para la empresa.

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" referida por Dolan et al. (2003). 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 (In-

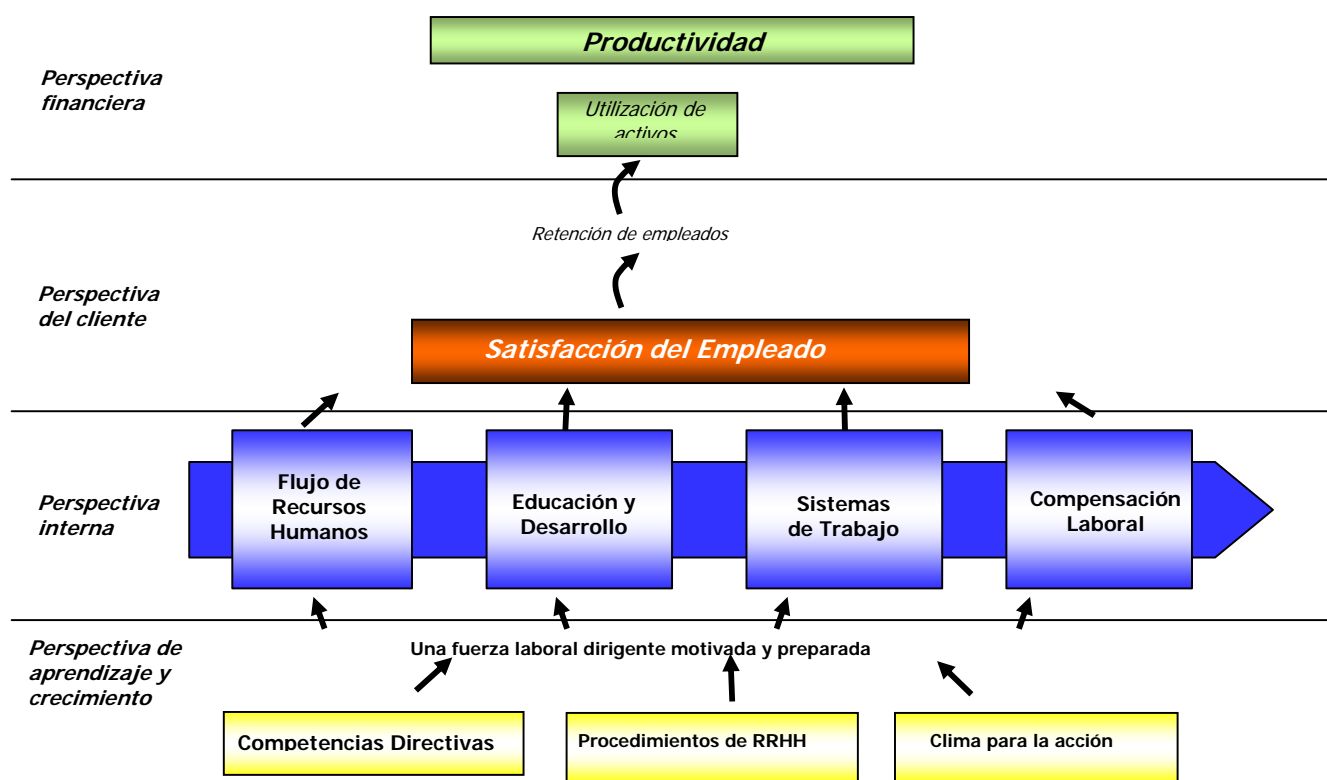


Figura. 1. Mapa Genérico del Cuadro de Mando Integral de la Gestión de los Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia

ventario de Personal, Evaluación del Potencial Humano, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño) Subsistema de Educación y Desarrollo (Formación, Los planes de carrera), Subsistema 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 determinando las competencias que requieren los dirigentes de la empresa para el logro de la visión y la estrategia empresarial. Una vez concluido este primer paso a evaluar su grado de importancia en el logro de los objetivos organizacionales. Por último se evaluó el grado de presencia de las mismas en los directivos de la organización. Se utilizó para ello el método Delphi por rondas. Con la información obtenida se puede decir que las acciones a corto plazo con respecto a las competencias directivas deben estar dirigidas a potenciar competencias como la Capacidad para la Organización y el Control, así como el Liderazgo teniendo en cuenta el nivel de importancia máxima de las mismas para el logro de la visión y

la estrategia y su grado de presencia tan bajo entre los dirigentes.

Aunque con un grado de presencia ligeramente mayor es necesario potenciar también, en un corto plazo, teniendo en cuenta el elevado grado de importancia otorgado por los expertos, los Conocimientos de Técnicas de Dirección, la Visión de Futuro, la Orientación al Cliente y las Habilidades y Técnicas de Negociación. En este caso también se encuentran competencias como la Honestidad, Otorgar Valor al Capital Humano, la Firmeza y Habilidades en la Toma de Decisiones, el Desarrollo del Trabajo en Equipo, Flexibilidad ante los Cambios y el Nivel de Compromiso con la Empresa.

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 empresa: 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 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 nuestra 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 sa-

tatisfacción 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 competencias

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 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 nuestra 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 Resultad: 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

VII. Formulación de metas para cada indicador e iniciativas estratégicas

I. Retroalimentación y control

Se utiliza el propio Cuadro de Mando Integral formulado como resultado de este trabajo. 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

1. La utilización del Cuadro de Mando formulado permitirá a la Empresa, alinear los procesos claves de la GRH hacia el logro de la estrategia empresarial.
2. El Mapa Genérico del Cuadro de Mando Integral para la GRH es una herramienta práctica para el Diagnóstico Inicial de la GRH, 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.
3. 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.

Bibliografía

1. B. Becker, M. Huselid y D. Ulrich. (2001) *El Cuadro de Mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Gestión 2000
2. Balderrama, Carmen. (2005) *Integración de la gestión de recursos humanos a la estrategia empresarial por medio del cuadro de mando integral en la empresa TROPISSEM de Santa Cruz*. Tesis para optar al título de Master. Bolivia
3. Beer, M. et al., (1989) *Gestión de los recursos humanos. Perspectiva de un Director General*, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
4. Besseyre des Horts, Ch. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Ed. Deusto, Madrid.
5. Butteriss, Margaret. (2000) *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Editora EDIPE.
6. Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de Recursos Humanos* Quinta edición, Mc.Graw Hill.
7. Chiavenato, Idalberto. (2002) *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, Primera Edición.
8. Colectivo de Autores, *Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas*, FUNDIPE
9. Cuesta, A. (1999) *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana.
10. Cuesta, A. (2001) *Gestión por competencias*, Ed. Academia, La Habana
11. Cuesta, A. (2005) *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, Segunda edición, La Habana.
12. Fiol, M. y Hugues Jordan. (2005) *Programa de Continuidad - "Follow Up". Seminario: Metodología Ovar. DEADE*.
13. Harper y Lynch. (1992) *Estrategia empresarial*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires
14. Ibarra Gallardo, José R. (2004) *Planificación Estratégica. Reflexiones de un consultor para un gerente*. Management Herald.
15. Jericó, Pilar (2001) *Gestión del Talento*, Pearson Education, Primera edición.
16. Kaplan, Robert S., David P. Norton, (2000) *El Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000.
17. Kaplan, Robert S., David P. Norton, (2002) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su Estrategia*, Gestión 2000.
18. Katz, D. y R. Kahn (1977) *Psicología de las organizaciones*, Ed. Trillas, Mexico.
19. Leif Edvinsson, Michael S. Malone, (2000) "El Capital Intelectual", Gestión 2000.
20. Moos, R. H., B. S. Moos y E. U. Trickett. (1984) *Manual Work Environment Scale (WES)*. 3era edición TEAD
21. Olve, Nils-Goran, Roy, Jan, y Magnus Wetter, (2002) *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*, Gestión 2000
22. Rohm, Howard, *A Balancing Act*. Performe Magazine, vol.2, issue 2
23. Sallenave, Jean P. (1990) *Gerencia y Planeación Estratégica*, Editorial Norma S. A.
24. Steiner, George A. (1991), *Planeación Estratégica*.
25. Werther, Jr, William B. y Keith Davis, (1995) *Administración de personal y recursos humanos*, Edit. McGraw-Hill, México.
26. Zayas, P. (1996) *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?*, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.