

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS MODERNAS

Ing. Jorge Luis Pupo Sedano

Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba

Resumen del Trabajo

Este trabajo tiene como objetivo, proponer un procedimiento para la implantación de un cuadro de mando integral para los recursos humanos. Se analiza cómo esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo solamente se basaba en el diagnóstico de funciones sencillas y sin embargo ha evolucionado hasta convertirse hoy día en una sólida herramienta de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas. Una de las aplicaciones que puede tener esta herramienta, es dar a conocer cómo se está comportando la empresa y sus empleados, haciendo un gran énfasis en la misión, visión, la estrategia, y los problemas que pudieran presentarse durante la gestión de los recursos humanos, definiendo factores claves de éxito, y aplicándolo en áreas donde la empresa realmente lo necesite.

Abstract

The objective of a Balanced Scorecard is analyse to diagnose and control of the management of the human resources aimed to stablish a system of indispensable action that turn the mission and the strategy of the administration into tangible objectives and indicators, taking into account the organization from four perspectives: the financial, the client's, the internal processes and the growth and learning. Therefore, the Balanced Scorecard will be an indispensable tool to be used by the indicatorship in the management of the human resources while taking decisions, knowing how the company is going and the employee's feeling, emphasizing in the vision, the strategy and the problem that should appear in the management of the human resources, defining success key factors and applying this valuable tool in areas where the company really needs it.

Palabras claves: cuadro de mando integral, dirección estratégica, recursos humanos

Código identificativo según la Classification-JEL: L1 Industrial Organization, Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance.

No hay otro camino, los recursos humanos tiene que marchar hacia el cuadro de mando integral si quiere sobrevivir”

Díaz Llorca, 2005

Etapas del cuadro de mando integral de la gestión de los recursos humanos

En toda empresa, resulta importante el hecho de controlar los procesos que en ella figuran, debido a que pueden presentarse variaciones que impliquen el desempeño de forma general de la organización. Se hará como propuesta, un procedimiento para la implantación de un CMI en un área de RRHH. La misma contará con un grupo indicadores financieros y no financiero interrelacionados, con el objetivo de realizar un control de las principales funciones de la GRH, que permita la toma de decisiones sobre la base de acciones estratégicas.

Primera etapa: Características de la empresa

Primer paso: Involucramiento

Establecer:

- Ubicación de la empresa
- Objeto empresarial
- Caracterización de la fuerza de trabajo

Segunda etapa: Proyecciones estratégicas de la empresa

Segundo paso:

Establecer las proyecciones estratégicas de la empresa:

- Misión de la empresa
- Visión de la empresa
- Filosofía empresarial

Este paso resulta muy importante a la hora de definir que rumbo tomará la empresa para posicionarse entre sus competidores. Aquellos competidores que vivan del mismo modo, no pueden coexistir, cada uno de ellos debe ser lo suficientemente diferente como para disponer de sus propias ventajas específicas (Henderson, 1996). De igual forma es considerado por otros autores (Simons, 1994), que lo esencial de la estrategia empresarial es hacer algo distintivo. Para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado (Treacy y Wiersema, 1995), y esto se debe a que no es posible alcanzar la mejor posición para todas las categorías de utilidad. Y hacia estos órdenes debe ir dirigida la estrategia de una organización. La formulación de una estrategia es un arte y siempre lo será. Si somos capaces de escribir una estrategia de forma más disciplinada, estamos incrementando la posibilidad de una implantación con éxito (Kaplan, 2000).

Tercer paso: Establecer los objetivos estratégicos de los recursos humanos

Los especialistas en la materia opinan que es necesario en cada organización fomentar la planificación estratégica, la cual tiene que ver con el análisis, con la descomposición de un objetivo o serie de propósitos (objetivo estratégico de los recursos humanos), en pasos (objetivos específicos), formalizando aquellos pasos de forma que puedan ser implementados de forma casi automática, y articulando las consecuencias o resultados anticipados de cada paso, (Mintzberg, 1994). Estos objetivos, no son más que directrices que se derivan o despliegan a partir de la estrategia de la organización, o en el caso de la presente investigación, del objetivo estratégico de los RRHH, los cuales deben influir en la forma de actuar del directivo y del trabajador. La creación y especificación de los objetivos estratégicos son la principal tarea de la dirección de la empresa.

Tercera etapa: Diseño del cuadro de mando integral

Esta resulta la etapa práctica, donde ya con anterioridad se ha definido aspectos de vital importancia, tales como: particularidades de la empresa, la estrategia que persigue, y el objetivo estratégico que se ha trazado la dirección de los RRHH, con vistas a trabajar en función de dicha estrategia. En esta etapa se definirán las áreas claves de éxito o perspectivas, así como los indicadores dentro de cada perspectiva que tributen a la evaluación de cada uno de los objetivos estratégicos.

Cuarto paso:

Definición de las perspectivas

Un modelo de estrategia sólo se puede considerar si se hace referencia a los campos importantes de acción de la empresa, o sea las perspectivas. La esencia radica en el conocimiento de qué se quiere controlar, la forma de control a utilizar y la integración de los resultados con enfoque de procesos, que garantice el desdoblamiento de los objetivos de la

organización en acciones y tareas de los niveles inferiores, donde se facilite el autocontrol mediante la existencia de objetivos, resultados y elementos de comparación (Hope, 1996; Biasca, 1997; Mallo, 1998; Kaplan & Norton, 2000). Es una realidad que las empresas hoy día, presentan muchísimas diferencias en lo que respecta al modo de dirigir las o encaminarlas hacia el logro de los objetivos, por tanto se evidencia que la forma de control que se utilizará en cada una de ellas variará en correspondencia a sus particularidades. Varios autores son del criterio de que no existen instrumentos estándares definidos para el control de una organización (Biasca, 1997; Kaplan & Norton, 2000; Vogel, 2001; Blázquez, 2000); sino que estos dependen de la estrategia proyectada por la organización, situación que hace de la flexibilidad y adaptabilidad una cualidad indispensable de los mismos.

Quinto paso:

Determinación y evaluación de los indicadores por perspectivas

En este sentido, se reconoce en la literatura consultada que las empresas en la actualidad enfrentan el reto de definir los indicadores que garanticen la implantación de la estrategia, incluyendo el seguimiento de los indicadores centrados en las actividades internas que tributan a la misma (Ferguson, 1990; García, 1996; Hernández, 1998; King, 2000; Leaby, 2000). Los indicadores representan un papel clave en el CMI, puesto que aquello que se mide es lo que se considera importante, de ahí lo significativo de la selección de los mismos.

Perspectiva de procesos internos

Los indicadores que se consideran en esta perspectiva son aquellos que se relacionan directamente con cada una de las actividades que integran la GRH, con el objetivo de conocer el estado actual de los mismos y poder compararlos con el período anterior o simplemente con un estado deseado de la empresa. A continuación se relacionan los indicadores que resultaron claves dentro de esta perspectiva para el área de RRHH de la empresa.

Índice de inventario del personal (IIP)

El inventario de personal resulta la forma en que la empresa contabiliza todas las características de su fuerza de trabajo. Permite conocer con gran rapidez cómo es un trabajador, sus habilidades y conocimientos, por tanto se aconseja que esté automatizado, de esta forma se facilita su uso.

Significado: Expresará el grado de actualización del inventario de personal.

Objetivo: Valorar el estado del inventario de personal, como herramienta de la gestión de los recursos humanos.

$$IIP = [1 - \left(\frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos a adicionar}} \right)] * \text{coeficiente de ajuste} * 100$$

Datos a adicionar: datos que no están contemplados.

Datos contemplados: datos que el inventario de personal contempla.

Coeficiente de ajuste: adopta valores de 0.8 si el inventario de personal no está automatizado y se considera necesario y factible que lo esté y de 1 si está automatizado o no lo está, pero no se considera necesario o factible.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se tomará la información de entrevistas con el personal vinculado a la GRH y la revisión de los inventarios de personal establecidos, y posteriormente se realiza el cálculo de la expresión.

Índice de evaluación del potencial (IEP)

Evaluar el potencial de los trabajadores no sólo permite conocer si el mismo domina los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo, sino que además le permite a la

empresa en un futuro mover de forma estratégica a sus trabajadores para aprovechar más las potencialidades de los mismos.

Significado: Expresará el grado de cumplimiento de las evaluaciones del potencial.

Objetivo: Valorar el estado de la evaluación del potencial en la entidad, como herramienta de la GRH.

$$IEP = \left(\frac{\text{Trabajadores con evaluación del potencial}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se tomará la información del propio inventario de personal.

Índice de análisis y descripción de cargos u ocupaciones (IADCO)

Mediante este proceso, no sólo se determinarán aquellas características que debe poseer cada puesto de trabajo, sino además, cómo debe ser la persona que lo ocupe, de ahí la importancia de una eficaz realización de este proceso.

Significado: Expresará el grado de actualización de la documentación que contiene el análisis de cargos u ocupaciones.

Objetivo: Valorar el estado del análisis de cargos u ocupaciones.

$$IADCO = \left[1 - \left(\frac{\text{Total de cargos a modificar}}{\text{Total de cargos}} \right) \right] * 100$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se tomará la información del análisis de los profesiogramas existentes y de los necesarios por plazas.

Índice de planeación de los recursos humanos (IP)

Se basa en la realización de un diagnóstico de todas las actividades y tareas que se necesitan realizar con los RRHH, y partiendo de esto se realiza un plan anual, con dichas actividades que implicarán un mejor funcionamiento de esta área.

Significado: Expresará el grado de exactitud y correspondencia entre la previsión de las actividades que se necesitan desarrollar de acuerdo con lo previsto en los procesos de la GRH y las que realmente se ejecutan, así como el cumplimiento de las mismas.

Objetivo: Mostrar el grado de cumplimiento de lo previsto en la planificación.

$$IP = \left\{ 0,5 * \left[\frac{VMn}{VMy} \right] + 0,5 * \left[\left(\frac{AR - ARnP}{AP} \right) * \left(1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} * 100$$

Donde: VMn: valor menor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

VMy: valor mayor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

AR: actividades realizadas ARnP: Actividades realizadas no planificadas

AP: actividades planificadas AA: actividades atrasadas

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se tomará del plan anual de los estudios de las necesidades de RRHH.

Índice de selección del personal (ISP)

Proceso mediante el cual se debe seleccionar al personal que trabajará en la empresa, realizarlo de forma eficiente le permitirá a la organización contar con una fuerza laboral capaz de llevar a la organización a un proceso de mejora continua, fomentada en el conocimiento y en las habilidades de sus trabajadores.

Significado: Expresará el grado de calidad alcanzado en el proceso de selección.

Objetivo: Mostrar el grado de eficacia de la selección.

Además serán medidos otros aspectos que resultan de interés para los resultados que se esperan de la investigación. Además del índice de selección (ISP), se calculará la tasa de selección (TS), lo cual indicará, cuantos candidatos se presentaron por plazas en convocatorias, la razón de selección (RS), lo cual está relacionado con el por ciento de candidatos válidos, del total de candidatos, y la calidad de las solicitudes.

$$ISP = \left(\frac{\text{Trabajadores que vencieron el período de prueba}}{\text{Trabajadores seleccionados}} \right) * 100$$

$$TS = \frac{Nr.de.candidatos}{Nr.de.plazas.en.convocatoria}$$

$$RS =$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se obtendrá la información del área de RRHH, donde se debe haber registrado la cantidad de trabajadores que estuvieron en períodos de prueba para la selección y los que resultaron seleccionados.

Índice de evaluación del desempeño (IED)

Este proceso es el encargado de determinar cómo ha sido en un período dado. El desempeño de los trabajadores en una organización, permite tomar medidas correctivas con los trabajadores rezagados y estimular a los destacados.

Significado: Expresará el grado de la calidad de la evaluación de los colaboradores.

Objetivo: Valorar el impacto que causa la evaluación del desempeño en la motivación y productividad de los trabajadores.

$$IED = \left(\frac{\sum_{i=1}^m \text{trabajador}_i \text{ evaluado de (Superior)} + \text{trabajador}_i \text{ evaluado de (Adecuado)}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} \right) * 100$$

Además resultará muy útil calcular el índice de evaluación por categorías (IEC), el índice de calidad de la evaluación (ICE), el índice de conformidad con la evaluación (ICfE), así como una comparación entre la evaluación anterior y la vigente.

$$IEC = \frac{Nr.de.evalutados.de.la.categoría."X"}{Total.de.trabajadores.de.la.categoría."X"}$$

$$ICE = \frac{Nr.de.trabajadores.de.la.categ."X".eval.de.B}{Nr.de.trabajadores.de.la.categ."X"}$$

$$ICfE = \frac{Nr.de.trabajadores.de.la.categoría."X".conformes}{Nr.de.trabajadores.de.la.categoría."X"}$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se tomará la información de los resultados de las evaluaciones del desempeño.

Índice de formación y desarrollo (IFD)

La actividad de formación dentro de la organización, permite contar con una fuerza laboral cada vez más capacitada en sus ocupaciones, además de dotar de los conocimientos necesarios al personal de nuevo ingreso. Si dirigir y motivar gentes se trata de algo, se trata

de encontrar la manera de que la gente sea competente y sea lo más efectiva posible (Gilbert, 1978). Es necesaria la gestión de un personal cada vez más capaz, pues los competidores menos eficientes serán los primeros que deberán afrontar, las presiones competitivas, (Porter, 1980).

Significado: Expresará el grado en que han sido resueltas las demandas de formación de competencias necesarias para el desempeño de la organización.

Objetivo: Mostrar el nivel de capacitación que existe en la organización.

Para ello se calculará, la participación en postgrados de los graduados universitarios (IPP), la participación de los trabajadores en actividades formativas (IPT), así como el cumplimiento del plan de formación anual (ICPF).

$$IPP = \left(\frac{\text{Matrícula Total}}{\text{Total de graduados de Nivel Superior}} \right) * 100$$

$$IPT = \left(\frac{\text{Total de trabajadores matriculados}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100$$

$$ICPF = \left(\frac{\text{Total de actividades formativas realizadas}}{\text{Total de actividades formativas programadas}} \right) * 100$$

Sistema de recopilación de la información: Se tomará del plan anual de formación.

Índice de sistema de recompensas (ISR)

Este proceso permite recompensar o estimular de diferentes formas a los trabajadores que más se destaquen, bien sea mediante la estimulación material o espiritual. Resulta de gran importancia, pues influye de forma positiva en el empeño, motivación y productividad de cada trabajador.

Significado: Expresará el grado en que se aprovechan las oportunidades de utilizar las recompensas para impulsar el desempeño individual y de la organización.

Objetivo: Mostrar el nivel de utilización de las oportunidades de recompensas por parte de la GRH, como modo de contribuir al desempeño organizacional. Se evaluará de forma cualitativa.

Índice de seguridad y salud ocupacional (ISSO)

El presente indicador evaluará las condiciones de trabajo que se le brinda a cada trabajador para que realice sus funciones, así como la seguridad que el mismo posee dentro de su puesto de trabajo. Estas condiciones pueden ser desglosadas para su mejor estudio en cinco dimensiones fundamentales: condiciones de seguridad, higiénicas, ergonómicas, estéticas y de bienestar.

Significado: Expresará el grado en que las actividades de seguridad e higiene ocupacional, dentro de la GRH, alcanzan su objetivo.

Objetivo: Valorar el impacto de la seguridad y salud ocupacional, como actividad de la GRH en el perfeccionamiento de las condiciones de trabajo.

Se calculará además la incidencia de accidentes, y la frecuencia en que ocurren:

$$\text{Incidencia} = \frac{\text{Nr. de accidentes} * 10^3}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Frecuencia} = \frac{\text{Nr de accidentes} * 10^6}{\text{Horas _Hombres trabajadas}}$$

Índice de sistemas de trabajo (IST)

Hoy día es significativo que en las organizaciones exista un correcto sistema de trabajo, sobre la base de la planificación de su accionar y de las estrategias que se seguirán para el logro de los objetivos. Dadas las dificultades que nos han tocado vivir, uno tiene que tener una cultura que estimule aspectos como la lucha implacable, inagotables fuentes de imaginación, trabajo en equipo armónico y autonomía individual (Champy, 1995). Es necesario atribuir a los subordinados una gran capacidad para la autorreflexión y el autoexamen, (Argyris, 1993), de esta forma se comenzará inculcar en los trabajadores la autonomía necesaria para mejorar de forma continua los sistemas de trabajo. En cuanto a esto los especialistas opinan que el mejor destino de las empresas es hacia la organización federal en la cual se crea un trabajo de tipo empresarial, incorporando elementos clave a cada puesto de trabajo de la compañía, como la formación multifuncional, preparación de presupuesto, autoridad para gestar, autonomía, acceso a la información financiera y no financiera, (Peters, 1992).

Significado: Expresará el grado en que las actividades de organización del trabajo, dentro de la GRH, cumplen su cometido.

Objetivo: Valorar el cumplimiento en la organización de los sistemas de trabajo.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se tomará la información de la aplicación de la encuesta de evaluación de los sistemas de trabajo.

Perspectiva de crecimiento o aprendizaje

Como ya se había abordado antes, esta perspectiva da una medida del impacto que ha ocasionado la GRH en los clientes internos de la organización, o sea, en los trabajadores, debido a que las últimas tendencias empresariales ubican al material humano como el recurso de mayor importancia dentro de la empresa, y de su eficiente capacitación, motivación y satisfacción depende la productividad y competitividad de la misma. A continuación se relacionan aquellos indicadores claves que fueron determinados durante el diseño del CMI.

Índice de satisfacción laboral (ISL)

La satisfacción laboral en una empresa resulta de gran importancia, pues la misma está muy ligada a la productividad y desempeño de los trabajadores. Un trabajador insatisfecho con las condiciones de trabajo, con sus compañeros, o con sus directivos, implica en él un bajo rendimiento; de ahí la importancia de este parámetro. Los directivos de las organizaciones deben lograr que todos los empleados se conviertan en hombres de negocios, que estén dispuestos a ir a cualquier sitio y hacer cualquier cosa dentro o fuera de su organización con tal de cumplir su trabajo, (Peters, 1994). No pocos especialistas, han afirmado que el liderazgo en cualquier organización debe ir centrado en las personas, (Covey, 1989).

Significado: Expresará el grado de la satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores como resultado de la GRH.

Objetivo: Valorar el impacto de las acciones de la GRH en su conjunto, en aras de mejorar la satisfacción laboral.

Índice de perspectivas de crecimiento (IPC)

En este indicador se expresará el grado en que las actividades de la dirección general y la GRH en particular, logran crear en los trabajadores perspectivas de cambios positivos. Estas perspectivas se medirán en cuatro dimensiones diferentes: la de incremento de salario, la de ser promovido a un cargo superior, la de capacitación (superación) y la de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Significado: Expresará las perspectivas de superación que poseen los trabajadores.

Objetivo: Conocer en qué medida, las perspectivas en los trabajadores son favorables en la organización.

Se calculará el coeficiente de perspectivas, así como la moda, o escalón más marcado por los trabajadores encuestados.

$$CP = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

donde :

A : Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D : Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso).

N : Suma total de respuesta positivas y negativas

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determinará mediante la aplicación de la encuesta de perspectivas.

Índice de congruencia, compromiso y competencia

El índice de congruencia (ICg) expresará la alineación, coincidencia y correspondencia de los objetivos, intereses y valores de los trabajadores con los de la organización. Su objetivo fundamental es conocer en qué medida los objetivos, intereses y valores de los trabajadores concuerdan con los de la organización. El segundo indicador expresará el nivel de compromiso (ICp) de los trabajadores con la organización, su objetivo fundamental es el de conocer el grado en que la entidad cuenta con el apoyo y compromiso de sus trabajadores en cualquier circunstancia, y el tercer indicador es la competencia (ICt) el cual expresará la versatilidad, habilidades y perspectivas con que cuentan los trabajadores de la empresa para realizar las tareas que se les encomiendan, así como para los puestos de trabajo que pudieran ocupar en un futuro. Para determinar el estado en el que se encuentran estos tres indicadores se procederá a realizar la encuesta de escala de valoración.

Índice de aprendizaje organizacional (IAO)

Este aspecto resulta de gran importancia en una organización, pues fija las bases del mejoramiento continuo, independientemente de la magnitud de esta. Se necesita cierta cantidad de idealismo sobre la naturaleza humana para crear una cultura de aprendizaje (Shein, 1988). Es significativo para las empresas, que al decursar del tiempo las mismas vayan ganando en experiencia, que se reestructuren los procesos y los medios de trabajo en busca de un mejor desempeño. El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización, esta es la clave entre aprendizaje individual y organizacional (Boyett, 1999).

Significado: Expresará el grado en que la entidad logra de un período a otro mejorar sus métodos de trabajo, así como utilizar y divulgar con más eficiencia el conocimiento adquirido por los miembros de la organización.

Índice de ausentismo (IA)

Este aspecto está muy ligado no sólo a la disciplina laboral que exista en la empresa, sino a la cultura y los valores que la misma haya sido capaz de inculcarle a sus trabajadores, resulta importante trabajar en este sentido, pues, un resultado adverso en este indicador implica la imagen de la empresa y su productividad.

Significado: Expresará el por ciento de ausentismo que ha mostrado una empresa en un período dado.

Objetivo: Mostrar el nivel de ausentismo presentado para proceder a compararlo con otros períodos o con el estado deseado por la empresa.

$$IA = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas_Homb realmente trabajadas}}$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información se obtendrá de documentos procedentes del departamento de RRHH.

Perspectiva de clientes

Esta perspectiva resulta de vital importancia pues refleja el impacto de la GRH en los clientes, o sea en qué medida los trabajadores influyen en la satisfacción de los clientes externos. En la medida que la empresa cuente con un personal más capacitado y orientado hacia las necesidades de los clientes, será mayor el índice de satisfacción de los mismos.

Índice de productividad del trabajo (IPT)

Para el cálculo de este importante indicador se tendrá en cuenta el servicio principal de la empresa.

$$PT = \text{Total de Servicios Prestados} / \text{Total de Trabajadores}$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determinará el total de servicios prestados por trabajador. Los resultados obtenidos se compararán con los planificados en las proyecciones estratégicas de la empresa.

Índice de satisfacción del cliente (ISc)

Toda empresa debe encaminarse hacia el logro de la satisfacción del cliente, pues su rentabilidad económica dependerá de que su producto o servicio sea bien acogido y preferido por los clientes, y hacia ese objetivo deberán perfilarse los RRHH. Es necesario en toda empresa, lograr la unidad de sus colaboradores, con el objetivo de ofrecer una respuesta enérgica a cada uno de los clientes (Peters, 1994).

Significado: Expresará el grado de satisfacción alcanzado por los clientes.

Objetivo: Valorar el impacto del servicio en la satisfacción de los clientes.

$$ISc = \sum_{i=1}^n IrA_i * EA_i$$

Donde: n: cantidad de clientes encuestados,

IrA_i : importancia relativa del atributo i ,

EA_i : Estado del atributo i se determina mediante la media de la evaluación del atributo i

Para conocer este diagnóstico se utilizó una encuesta propia de la empresa, la cual ofrece como resultado con gran precisión si los clientes están satisfechos con la forma en que se les presta el servicio, teniendo en cuenta una serie importante de elementos. La importancia de los atributos se puede determinar por el método de las concordancias de Kendall.

Sistema de recopilación de la información: Se tomará de la encuesta elaborada por la empresa, para conocer la calidad del servicio que se presta en los puntos de venta.

Índice de repitencia y recomendación

El índice de repitencia (IRp) tiene como objetivo evaluar el impacto de los trabajadores de los diferentes puntos de venta en la calidad del servicio, y el índice de recomendación (IRc) tiene como principal fin, conocer el impacto de los trabajadores en la disposición de los clientes a recomendar los servicios de la empresa.

$$IRp = \frac{\text{Total de clientes que repiten}}{\text{Total de clientes en el período}} * 100$$

$$IRc = \frac{\text{Total de clientes dispuestos a recomendar}}{\text{Total de clientes en el período}} * 100$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se tomará de la encuesta elaborada por la empresa para conocer la calidad del servicio que se presta en los puntos de venta.

Perspectiva financiera o económica

Esta perspectiva permite conocer cuán eficiente está siendo la GRH dentro de la organización, así como su rendimiento.

Índice de gasto de gestión de recursos humanos por peso de ingreso (IGGRH/PI)

Significado: Expresará cuánto se invierte, en materia de GRH, para lograr el ingreso de una unidad monetaria.

Objetivos: Conocer el por ciento que representan los gastos de GRH del total de ingresos.

$$IGGRH/PI =$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utilizará la información que ofrece la contabilidad de los gastos e ingresos.

Índice de gasto de gestión de recursos humanos del total de gastos (IGGRH /TG)

Significado: Expresará el por ciento que representa el total de gastos vinculados con la GRH del total de gastos en que incurre la entidad.

Objetivo: Medir el peso de los gastos de la GRH en el total de gastos de la entidad.

$$IGGRH/TG =$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utilizará la información que ofrece la contabilidad de los gastos.

Índice de gasto de salario por peso de ingreso (IGS/PI)

Significado: Expresará cuanto se les paga a los trabajadores del total de ingresos.

Objetivo: Mostrar la correlación que existe entre lo que se le paga a los trabajadores y los ingresos que está obteniendo la empresa.

$$IGS/PI =$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utilizará la información que ofrece la contabilidad de los gastos.

Índice de correlación salario medio-productividad (ICSMPT)

Significado: Expresará la correlación existente entre el salario promedio que se le paga a los trabajadores de la empresa, y la productividad de los mismos.

Objetivo: Determinar si existe una correspondencia entre lo que producen los trabajadores y lo que se les paga.

$$ICSMPT =$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utilizará la información que ofrece la contabilidad de los gastos.

Cuarta etapa: Determinación de las acciones estratégicas.

Sexto paso: Análisis y evaluación de los resultados

En el presente paso se analizará toda la información, tanto cualitativa como cuantitativa que ofrece el CMI, y se procederá a comparar el estado actual de cada uno de los indicadores con el estado deseado o planificado por la dirección de los RRHH de la empresa. En correspondencia a los resultados que se obtengan de las comparaciones, se evaluarán cada uno de los objetivos específicos trazados.

Séptimo paso: Determinación de las acciones estratégicas

En dependencia de la evaluación de los objetivos específicos se trazarán las correspondientes acciones estratégicas o medidas correctivas que permitan alinear cada uno de los parámetros hacia la mejora de cada uno de los objetivos específicos, y de esta forma, del objetivo estratégico general de los RRHH. Es necesario despertar en los trabajadores una nueva forma de pensar, la cual esté basada fundamentalmente en hacer aquello que le toca en función de llevar a cabo las acciones estratégicas de forma eficaz. Los problemas, moldean a las personas, al igual que el tiempo moldea a las montañas (Bennis, 1989).

Quinta etapa: Comunicación de la estrategia

Octavo paso: Comunicar la estrategia

Se comunicará a todos los trabajadores en qué consiste el CMI, brindándoles toda la información necesaria acerca de su implantación y lo que se quiere con la misma, así como lo que tiene que hacer cada cual al respecto. Es muy importante en este paso lograr que los trabajadores se sientan comprometidos en cuanto a la implantación del CMI. Este factor es muy importante para su futuro éxito, y resultaría un gran paso de avance para cualquier directivo lograr que sus colaboradores cambiaran su forma de pensar y enfocaran su trabajo directamente hacia la estrategia empresarial. Puesto que el mundo está cada vez más interconectado y los negocios son cada vez más complejos y dinámicos, el trabajo tiene que estar cada vez más lleno de aprendizaje, [...] las organizaciones que realmente destacarán en el futuro, serán aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización, sea cual sea su nivel, y su capacidad para aprender, (Senge, 1990). Es necesario que los trabajadores perciban la necesidad del cambio, en el que cada cual debe enfocar sus esfuerzos hacia el logro de la estrategia de la empresa. Cuanto más grande sea la magnitud del cambio, más posibilidades de tener éxito, (Champy, 1995). Si se trata de conseguir el éxito en una organización, deben estar totalmente convencidos del cambio que se llevará a cabo la mayoría de los empleados, el 75 por ciento de los directivos y todos los altos ejecutivos, (Kotter, 1996). Otro aspecto que se debe tener en cuenta en esta etapa de cambios, es la inclusión de los miembros de la organización al diseño de los mismos. En la mayoría de los casos los proyectos de cambio suelen ser desde fuera, siendo una idea de alguien de cómo debería producirse el cambio. A menudo esta persona no es ni siquiera un miembro de la organización, es un autor o consultor, que no conoce sobre la vidas y experiencias de los que intervendrán en el cambio, y sin embargo, se les pide a los colaboradores que sigan a ciegas el nuevo proyecto sin preguntas (Pasmore, 1994).

De esta forma ha quedado completo el procedimiento propuesto, continuación se muestra una tabla resumen en la que se reflejarán los resultados obtenidos de la implantación del cuadro de mando integral, ver anexo 1.

Anexo 1 Tabla Resumen del Cuadro de Mando Integral

Objetivo Estratégico de la GRH	Objetivos Específicos	P	Indicadores	Triangulación de Resultados				Estado de los Objetivos					Acciones Estratégicas	
				D	A	S	AS	I	II	III	IV	V		
	I	PROCESOS	IIP											
			IEP											
			IADCO											
			IP											
	II		IS											
			IED											
			IF											
			IR											
	III		ISSO											
			IST											
		ISL												
		IPC												
	IV	ICp												
		IC												
		ICt												
		IAO												
	V	ECONÓMICA	IA											
			IPT											
			ISC											
			IRp											
	Irc													
	IGGRH/PI													
	IGGRH/TG													
	IGS/TI													
	ICSMPT													

P: Perspectivas del CMI

D: Estado Deficiente

A: Estado Aceptable

S: Estado Satisfactorio

AS: Estado Altamente Satisfactorio