



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

La Métrica en la Administración de Recursos Humanos

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

María de Lourdes Gutiérrez Vega

Tutor:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., Abril de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Desempeño Organizacional	5
1.2 Indicadores	10
1.3 Indicadores del Negocio con Base en el Esquema de Valor	12

CAPITULO II ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

2.1 La función de Recursos Humanos en las organizaciones	25
2.2 Evolución en el tiempo de la gestión de Recursos Humanos	28
2.3 Rol de los responsables del área de Recursos Humanos	31
2.4 Sistema de Gestión de Recursos Humanos	36

CAPITULO III MEDICIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 Impacto del área de los Recursos Humanos sobre los resultados del negocio	46
3.2 Importancia de Recursos Humanos en la organización por su aporte de valor	46
3.3 Acciones de Recursos Humanos para generar valor	49
3.4 Relación entre las prácticas de Recursos Humanos y los resultados de la organización.	54
3.5 Medición de los Recursos Humanos	59
3.6 Análisis	69

CAPITULO IV ENFOQUES PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO

4.1 Prácticas de recursos humanos a través de estudios de investigación	77
4.2 Contribución estratégica de Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia	89
4.3 Intervenciones de Recursos Humanos a través de procesos de medición	91
4.4 Indicadores financieros de productividad y generación de valor del Capital Humano	96
4.5 Clasificación de los métodos de medición	102
4.6 Evolución de la medición del impacto de Recursos Humanos	103

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECONENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

Introducción

La necesidad de que las organizaciones se evalúen de forma periódica es con la finalidad de impulsar su crecimiento, calificar su desempeño y viabilidad, dicha importancia de la medición fue puesta de manifiesto por Peter Drucker con su aseveración de que lo que no se mide no se puede gestionar y es por ello que cualquier tipo de organización conoce y hace uso de ciertos tipo de mediciones para planificar, establecer objetivos, controlar resultados, tomar decisiones etc. pero siempre esta medición se lleva a cabo en su gran mayoría en las áreas de finanzas, producción y ventas y dejamos a un lado el área de Recursos Humanos.

Actualmente el éxito competitivo de las empresas está vinculado con las habilidades de las personas para explotar sus activos intangibles, aprovechar y hacer un buen uso de la información, habilidades personales y fortalecimiento de procesos dentro de la organización. Las empresas se basan en llevar a cabo un plan estratégico, en el cual se fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en un adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él. En esta medición y evaluación, los indicadores de gestión se convierten en parte fundamental de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar las diversas oportunidades y planes de acción a emprender para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En una organización se debe contar con el número necesario de indicadores que nos garanticen contar con información suficiente y constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización así como otros que son específicos para medir y/o controlar una situación en particular.

Reflexionemos, ¿si el área de Recursos Humanos estará preparada para medirse y evaluar su efectividad?, ¿estará preparada para demostrar ser una de las áreas estratégicas de la organización?, ¿estará preparada para aportar soluciones de valor a la organización?, ¿estará preparada para ser un área ágil, flexible y ser parte fundamental de la toma de decisiones?, en estos tiempos de integración y globalización qué papel juega los Recursos Humanos y en esencia que contribución específica da a la dirección de las empresas, desde mi punto de vista la función de Recursos Humanos ha cambiado significativamente y lo mostraré en el desarrollo de mi trabajo, ya que continúan surgiendo preguntas clave sobre la habilidad de Recursos Humanos para generar el cambio que se requiere en la gente que integra las organizaciones, para la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas mismas.

El área de Recursos Humanos, es la encargada de organizar, dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades del capital humano de la organización, así mismo el término de capital humano se describe como el valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los

empleados y para que el área de Recursos Humanos pueda convertirse en un verdadero socio estratégico de negocios en las organizaciones en toda la extensión del concepto, debe desarrollar un entendimiento claro y profundo de las necesidades del negocio, la industria y la estrategia de la compañía. Para ello, necesita involucrarse activamente en las inversiones y en la toma de decisiones de la compañía, así como focalizarse en la evaluación y medición del área con la finalidad de contar con parámetros para comparar los resultados y con ello analizar la efectividad de la misma aportando conocimientos, capital intelectual y que sea la ventaja competitiva en un mercado altamente competido.

Un área estratégica de Recursos Humanos, debe conducirse por tanto como un experto de la compañía con respecto a todo lo relacionado con la gente que la integra, identificando áreas de oportunidad que puedan apoyar a los líderes de la organización en la toma de decisiones, en la formulación de las estrategias que permitan una integración y un desarrollo de sus miembros satisfaciendo a los mismos, cumpliendo las obligaciones y su labor e interrelación ante la sociedad.

Si Recursos Humanos no se enfocan en los problemas estratégicos de los negocios que tienen impacto directo en la creación de valor para la compañía, entonces su futuro puede ser incierto, motivo por el cual, debe acercarse con cada una de las cabezas claves y estratégicas de la organización para tomar un rol más amplio en torno al crecimiento de la organización en todos los sentidos y dejar a un lado la concepción de ser un departamento hacedor de nóminas gestor de altas, bajas y cambios de salario para el IMSS y pagador del salario de los trabajadores.

La finalidad que tiene el presente trabajo es poner de manifiesto la importancia de llevar a cabo una evaluación de la efectividad del área de Recursos Humanos, el contar con una herramienta que nos permita visualizar cuál es la situación actual del área demostrando datos cuantitativos a través de indicadores exclusivos del área de Recursos Humanos.

Esperemos que el análisis y desarrollo de este trabajo sirva como un aporte para aquellas personas que quieran ahondar más en el estudio del área de Recurso Humanos y en especial en la forma de medir a través de indicadores la efectividad del área.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Desempeño Organizacional

El desempeño es un concepto relativamente nuevo como tal y en principio, me conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica en la que se asocian las metas logradas y los recursos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medio ambiente a la organización.

En el pasado ya existía la evaluación de las organizaciones, evaluar el desempeño de las mismas pero simplemente era considerado en un solo plano, el financiero, es rentable o no es rentable el negocio, con el paso del tiempo se han ido agregando otras áreas funcionales en las cuales se evalúa y se es muy crítico tales como ventas, producción, etc.

El "performance", traducido al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Harold Gennen, el mítico ex CEO (Chief Executive Officer) de ITT, solía decir lo siguiente: "...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño". De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, manejar, planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que "el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr

en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUÉ (objetivos/resultados) y el CÓMO (competencias/comportamientos)".

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (performance management) "es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial".

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades:

- Orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización.
- Controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados de los colaboradores perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro.
- Explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y los comportamientos requeridos para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de las metas.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar, este es un paradigma que rezaba con frecuencia Albert Einstein al hacer referencia al conocimiento y evaluación.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de control a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una organización. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la organización.

Las preguntas que nos debemos hacer para ser críticos son:

¿Por qué medir?

1. Por qué la empresa debe tomar decisiones.
2. Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas.
3. Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
4. Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
5. Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

¿Para qué medir?

1. Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
2. Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
3. Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
4. Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
5. Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
6. Para direccionar los planes financieros.

7. Para medir la situación de riesgo de la empresa.
8. Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Los resultados de la medición resultan valiosos porque permite:

- a. Definir objetivos y prioridades.
- b. Planificar con mayor certeza y seguridad.
- c. Asignar recursos en relación a los niveles exigidos y a las circunstancias del momento.
- d. Analizar los hechos.
- e. Explicar los cambios de elementos como: la calidad, la productividad, la formación, etc.
- f. Ayudar a la competitividad.
- g. Conocer la eficiencia de la empresa.
- h. Mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- i. Conocer en tiempo real, que pasa en la empresa

Las implicaciones de la medición en la mejora de los procesos, se relacionan con la posibilidad de adelantarse a las posibles incidencias, identificando oportunidades de mejora y áreas problemáticas, y facilitando la comprensión de los bajos rendimientos.

Por lo antes descrito, la medición de los actos administrativos, control de procesos, evaluación de resultados financieros entre otros y que sirve para la toma de decisiones no es solamente acumular datos, debe contar con un marco teórico que permita concatenar, caracterizar, clasificar, establecer relaciones, estudiar frecuencias e interpretar los datos para mejorar los procesos gerenciales.

La medición debe ser transparente, entendible y reunir los siguientes atributos:

- **Medible:** Las característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.
- **Pertinencia:** refleja la importancia de la decisión de medir, tener clara su motivación y el uso de la misma. Se debe revisar periódicamente por la relatividad en el uso de recursos, las capacidades disponibles y la dirección que se tenga en un momento determinado.
- **Precisión:** Expresar, de forma clara, el grado en que la medición refleja la magnitud del hecho confirmado o analizado. Para ello, se debe realizar una buena definición operativa,

fijando con claridad las unidades de escala de la medición, el número y la selección de las muestras, el cálculo de las estimaciones, las tolerancias y el instrumento de medición con el responsable de su funcionamiento.

- **Oportunidad:** Como información vital, debe darse en el momento y espacio requerido, para corregir y prevenir desviaciones en los sistemas; también se deben diseñar elementos que sirvan para mantenerlas dentro de las tolerancias permitidas.
- **La confiabilidad:** Ofrece la suficiente seguridad a la dirección de que lo medido constituye la base adecuada para la toma de decisiones. Además las mediciones no se hacen una sola vez, por la necesidad periódica de confirmar su validez con revisiones para detectar desviaciones en las tolerancias, las frecuencias o en las definiciones operativas.

1.2 Indicadores

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos o referencias pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{a \text{ (unidad)}}{b \text{ (unidad)}}$$

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico, ejemplo:



$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Para poder entender mejor a los indicadores a continuación muestro las categorías más generales de los indicadores:

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

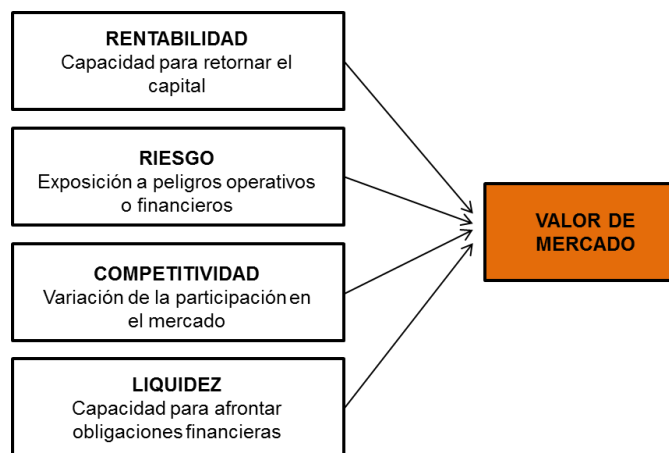
Tipo de Indicador	Definición
Indicadores de cumplimiento	Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. <i>Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.</i>
Indicadores de evaluación	La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. <i>Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.</i>
Indicadores de eficiencia	Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. <i>Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.</i>
Indicadores de eficacia	Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. <i>Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.</i>
Indicadores de gestión	Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. <i>Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.</i>

1.3 Indicadores del negocio con base en el esquema de valor de mercado

Para la identificación de variables e indicadores del negocio se considerará inicialmente el **Esquema de Valor de Mercado**, los cuales están asociados generalmente con la misión y sus elementos cuantificables como de las estrategias, y luego son transformados en indicadores básicos, clave y operativos.

El esquema de valor de mercado de una organización está soportado por cuatro grandes macro indicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. Todos ellos, excepto el riesgo, son signo creciente, es decir mejoran al crecer de valor.

Esquema de Valor de Mercado



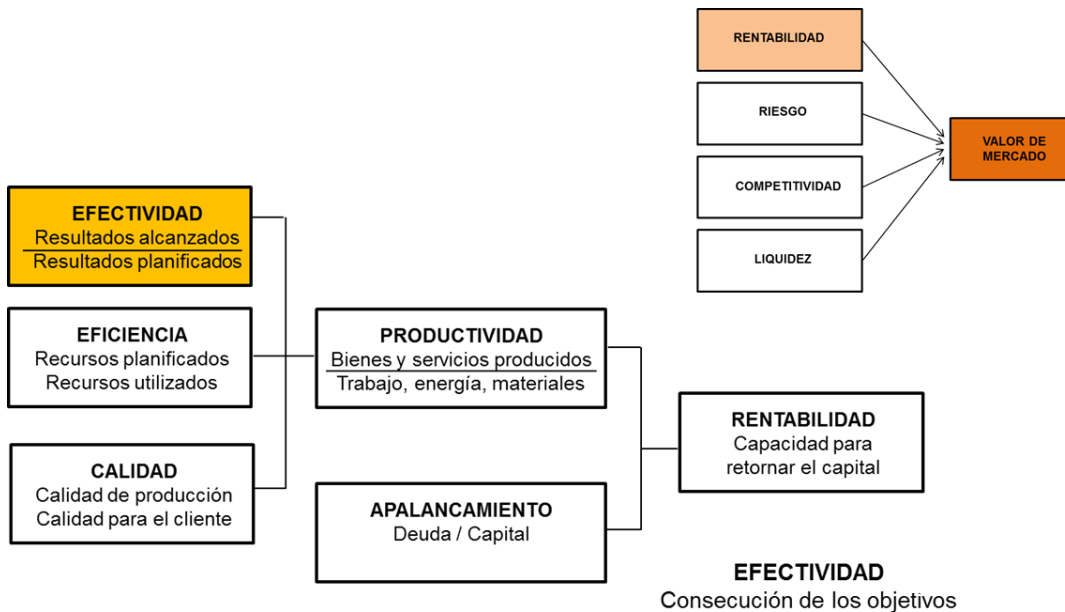
A continuación explicaré más detalle los distintos tipos de indicadores con base en el esquema de valor:

- I. Indicadores de Rentabilidad
 - a. Indicadores de Efectividad
 - b. Indicadores de Eficiencia
 - c. Indicadores de Calidad
 - d. Indicadores de Productividad
 - e. Indicadores de Apalancamiento
 - f. Indicadores de Rentabilidad
- II. Indicadores de Riesgo
 - a. Indicadores de Riesgo operativo
 - b. Indicadores de Riesgo financiero
- III. Indicadores de Competitividad
- IV. Indicadores de Liquidez

I. Indicadores de Rentabilidad

a. Indicadores de Efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, y se le define como "capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad.



EFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES	=	$\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$
EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS	=	$\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p>EFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES</p> <p>Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede estar afectado por</p>	<p>Disponibilidad de las instalaciones.</p> <p>Efectividad de los equipos.</p> <p>Efectividad en la logística y el transporte.</p>

causas imputadas tanto a los equipos de producción, como a los que administran el proceso. El indicador es medido porcentualmente (%).	
EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS Es el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%).	Efectividad en el uso de las instalaciones. Efectividad en la gestión de comercialización y ventas.

b. Indicadores de Eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

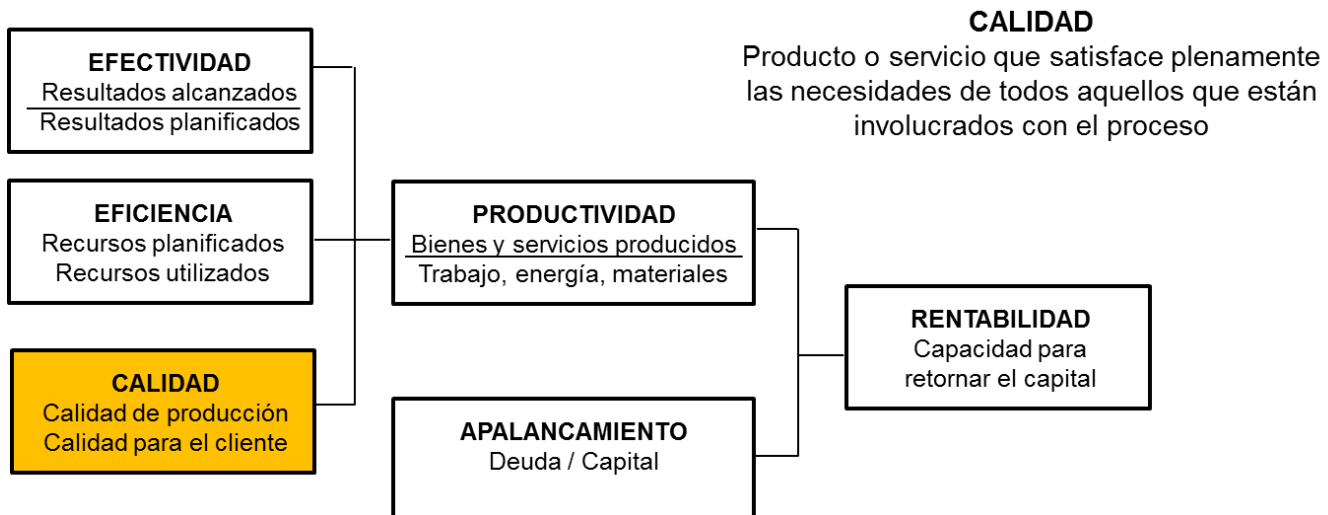


USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$
NIVEL DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$

Descripción del Indicador	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p>USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA</p> <p>Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<p>Disponibilidad de las instalaciones.</p> <p>Eficiencia en el mantenimiento.</p> <p>Eficiencia en el transporte.</p> <p>Capacidad de las instalaciones.</p>
<p>NIVEL DE INVENTARIOS</p> <p>Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<p>Eficiencia en el uso de los insumos</p> <p>Determinación óptima de los niveles de reposición.</p> <p>Eficiencia en el pago a proveedores.</p> <p>Eficiencia en el tiempo de compras.</p>

c. Indicadores de Calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de calidad se pueden mencionar los siguientes:

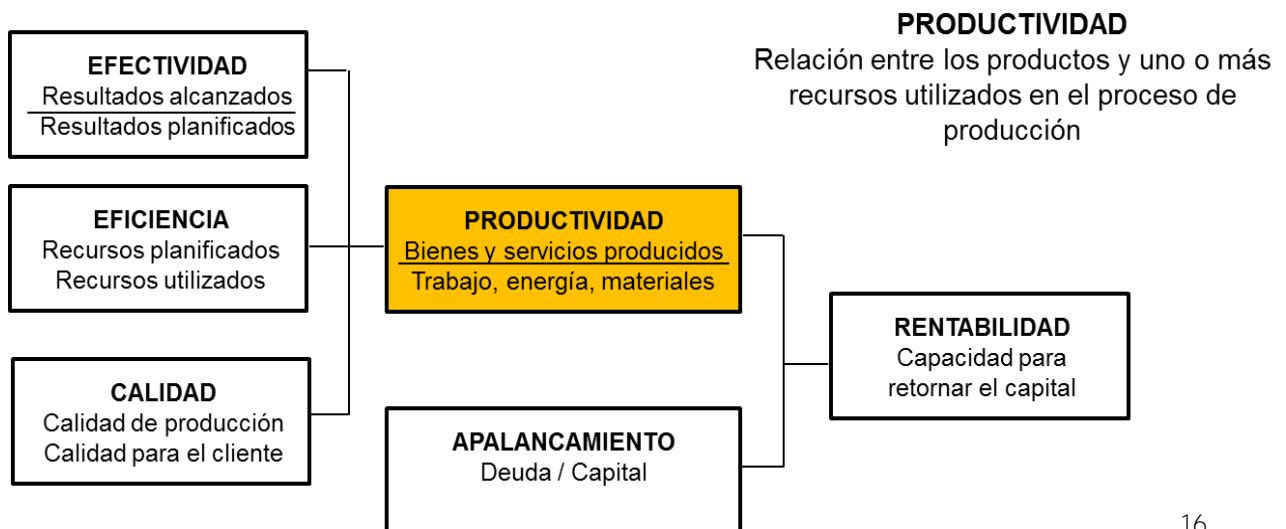


RENDIMIENTO DE CALIDAD =	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$
CALIDAD DE USO =	$\frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
RENDIMIENTO DE CALIDAD Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%).	Disponibilidad de las instalaciones. Eficiencia en el mantenimiento. Efectividad en el transporte. Capacidad de las instalaciones.
CALIDAD DE USO Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).	Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. Atención y verificación en los reclamos de los clientes. Eficiencia en la gestión de calidad.

d. Indicadores de Productividad

En términos generales, se entiende por productividad la relación existente entre el producto(s) y el insumo(s). Su medición al nivel de empresa es, entonces, la cuantificación de la producción obtenida y los insumos utilizados en el proceso productivo.

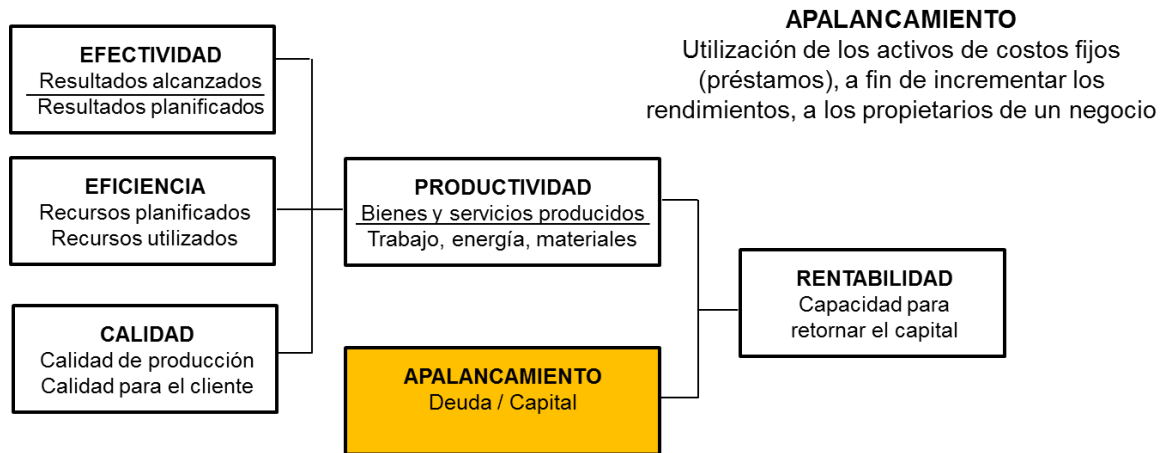


PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{Horas Hombre TRABAJADAS}}$
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	=	$\frac{\text{COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN}}{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}$
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p>PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA</p> <p>Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas por hh-trabajadas.</p>	<p>Efectividad en el uso de las instalaciones.</p> <p>Tiempo efectivo de trabajo.</p> <p>Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p>
<p>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</p> <p>Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso de producción. Es un indicador integral de productividad, y es medido en Bolívares por tonelada producida conforme.</p>	<p>Efectividad en el uso de las instalaciones.</p> <p>Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.</p> <p>Eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>Administración de los programas de reducción de costos.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p>
<p>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL</p> <p>Mide la productividad de los activos de la empresa, y se expresa como toneladas producidas conforme por Bolívar de activo.</p>	<p>Efectividad en el uso de las instalaciones.</p> <p>Eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p> <p>Control efectivo de los activos.</p>

e. Indicadores de Apalancamiento

El índice de apalancamiento, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo



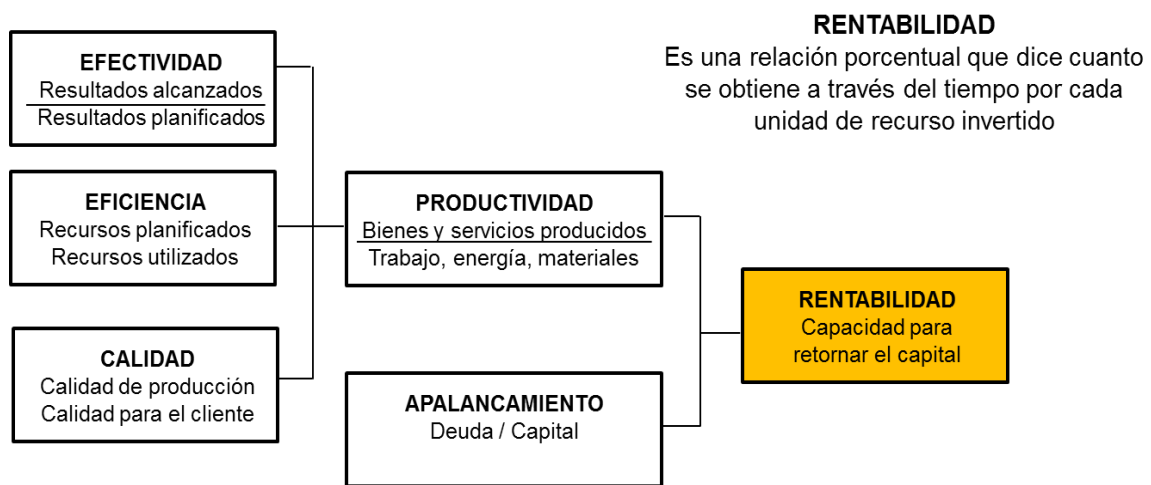
$$\text{RELACIÓN DEUDA / CAPITAL} = \frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$$

Descripción del Indicador	Variabes Fundamentales
<p>RELACIÓN DEUDA / CAPITAL</p> <p>Mide el nivel de apalancamiento del negocio, con recursos externos con base en el patrimonio. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<p>Efectividad en el uso de las instalaciones.</p> <p>Tiempo efectivo de trabajo.</p> <p>Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p>

f. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).



RENTABILIDAD TOTAL =	$\frac{\text{UTILIDAD NETA I}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}} \times 100$
MARGEN NETO =	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$
ROTACIÓN DEL ACTIVO (VECES) =	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}$
MARGEN EN OPERACIONES =	$\frac{\text{UTILIDAD EN OPERACIONES}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p>RENTABILIDAD TOTAL</p> <p>Es la rentabilidad medida en términos de la capacidad de generar utilidades con los activos disponibles. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<p>Cumplimiento del Plan de Ventas.</p> <p>Efectividad en el Plan de Producción.</p> <p>Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.</p> <p>Eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</p> <p>Control efectivo de los activos y pasivos.</p> <p>Administración de los programas de reducción de costos.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p>
<p>MARGEN NETO</p> <p>Mide la rentabilidad en función de las ventas generadas. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	
<p>ROTACIÓN DEL ACTIVO</p> <p>Mide las veces que en un año se mueve el activo de la empresa y muestra la intensidad con que los activos totales se están utilizando.</p>	
<p>MARGEN EN OPERACIONES</p> <p>Mide las ganancias en operaciones en función de las ventas generadas, sin tomar en cuenta la carga financiera y los impuestos. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	

II. Indicadores de riesgo

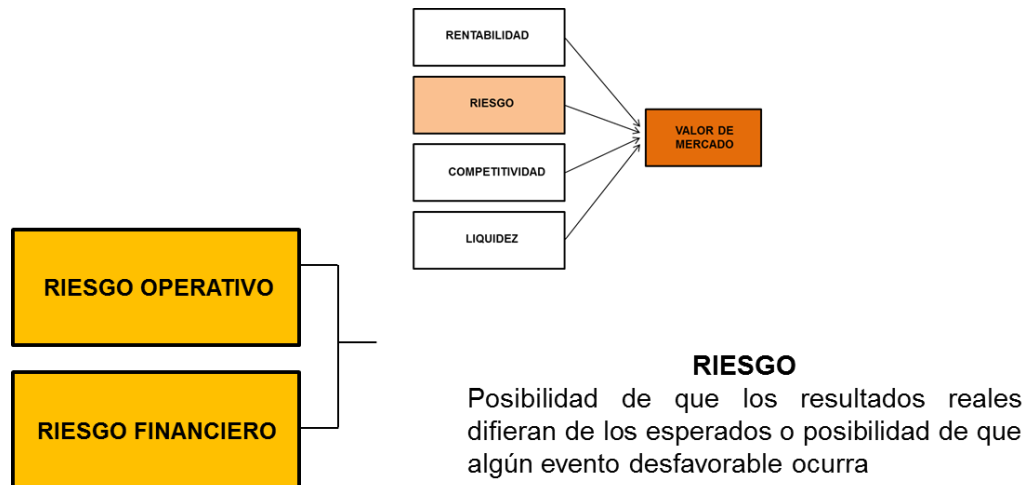
Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido.

Sin embargo, si la empresa no cotiza en la bolsa y sus acciones no tienen variabilidad estadística, por supuesto, no se tienen los soportes para calcular los indicadores de riesgo, pero no implica que no tengan riesgos, por lo tanto es posible establecer un indicador de riesgo empresarial, entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros.

En este sentido el indicador tiene su base en las utilidades antes de intereses e impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las utilidades antes de impuestos. A fin de cubrir sus costos financieros.

En este sentido se pueden distinguir dos tipos de riesgos:

- a. **RIESGO OPERATIVO:** Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar en las operaciones.
- b. **RIESGO FINANCIERO:** Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.

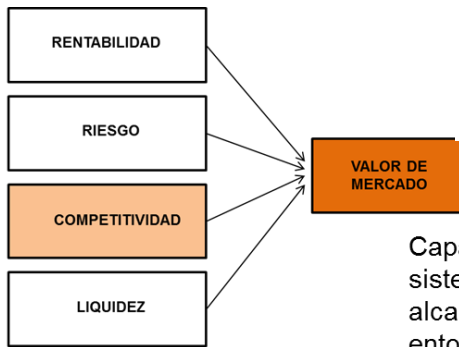


RIESGO OPERATIVO = UTILIDAD EN OPERACIONES ≥ 0
RIESGO FINANCIERO = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS ≥ 0

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p>RIESGO OPERATIVO</p> <p>Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar.</p>	<p>Cumplimiento del Plan de Ventas.</p> <p>Efectividad en el Plan de Producción.</p> <p>Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.</p> <p>Eficiencia en el uso de los recursos.</p>
<p>RIESGO FINANCIERO</p> <p>Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.</p>	<p>Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</p> <p>Administración de los programas de reducción de costos.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p>

III. Indicadores de competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.



COMPETITIVIDAD

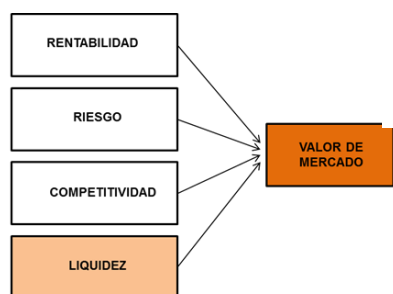
Capacidad de una organización, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico

COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO =	$\frac{\text{COSTO DEL PRODUCTO PROPIO}}{\text{COSTO DEL PRODUCTO DE LA COMPETENCIA}} \times 100$
VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO =	$\frac{\text{PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AÑO ANTERIOR}}{\text{PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AÑO ACTUAL}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p>COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO</p> <p>Indica la relación entre el costo de producción de la empresa y los de la competencia, para un producto similar. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<p>Efectividad en el uso de las instalaciones.</p> <p>Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.</p> <p>Eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>Administración de los programas de reducción de costos.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p>
<p>VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</p> <p>Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su participación en el mercado. El indicador se mide porcentual (%).</p>	<p>Efectividad en el Plan de Producción.</p> <p>Cumplimiento programa de Ventas.</p> <p>Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</p> <p>Eficiencia en la gestión de calidad.</p>

IV. Indicadores de Liquidez

Liquidez es posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.



LIQUIDEZ

Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo en la fecha de vencimiento, siendo las más importantes el capital de trabajo neto, liquidez o solvencia y “prueba del ácido” y prueba “súper ácida”

CAPITAL DE TRABAJO NETO = ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	
SOLVENCIA =	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
PRUEBA ÁCIDA =	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
PRUEBA SÚPER ÁCIDA =	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS} - \text{CTAS. X COBRAR}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p>CAPITAL DE TRABAJO NETO Mide la reserva potencial de la caja del negocio. El indicador es medido en unidades monetarias</p>	<p>Cumplimiento del Plan de Ventas. Efectividad en el Plan de Producción. Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.</p>
<p>SOLVENCIA Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo (veces). El indicador es medido en veces.</p>	<p>Eficiencia en el uso de los recursos. Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. Eficiencia en la gestión de calidad.</p>
<p>PRUEBA ÁCIDA Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias (sin venderlas). El indicador es medido en veces.</p>	<p>Control del nivel de endeudamiento a corto plazo. Control efectivo de los activos circulantes: Efectivo Inventarios</p>
<p>PRUEBA SÚPER ÁCIDA Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias y cuentas x cobrar. El indicador es medido en veces.</p>	<p>Cuentas por cobrar</p>

CAPITULO II ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Según Becker “Las personas son en sí mismas en la actualidad los elementos de la organización que más crean valor de una compañía, las que facilitan el logro y la concreción de una estrategia de negocio”.

“Si el desempeño humano es tan importante, la manera de gestionar a sus protagonistas, también debería ser importante. La Gestión de las Personas debería ser el elemento más crítico de la gestión, el que implicara las mayores reflexiones, innovaciones, presupuestos y preocupaciones”.¹

2.1 La función de Recursos Humanos en las organizaciones

Sólo recientemente la administración de personal ha surgido como área especializada, sin embargo, ha sido necesaria desde que los hombres se organizaron en grupos y necesitaron trabajar para lograr metas comunes.

En cualquier organización y en todo tiempo se ha requerido capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y darle una remuneración.

Los cambios que se fueron produciendo en la función de personal en las organizaciones se generaron por las influencias de las fuerzas políticas, legales, económicas, culturales y tecnológicas de la sociedad y de los países. Estas fuerzas determinaron el desarrollo de muchos conceptos y prácticas gerenciales. Al cambiar la sociedad, cambian también las organizaciones.

La función de Recursos Humanos en las organizaciones consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

1 Becker, Brian E., Husiled, Mark A., Ulrich, Dave. *El Cuadro de mando de RR HH en la empresa*. Gestión 2000. Barcelona. España. 2001

Al paso del tiempo las funciones del área de personal han ido mejorando, se han añadido algunas nuevas y algunas han cobrado mayor importancia que otras.

A la par de las funciones de Producción, Comercialización y Finanzas, Recursos Humanos ha llegado a ser una de las más importantes dentro de toda organización.

Jac Fitz-enz, define el nuevo modelo de RRHH como sistema de gestión de valor y establece la razón de ser del departamento de RRHH partiendo de la visión:

El tipo de pensamiento que forma la base para una visión de departamento de RRHH es como sigue:

- RRHH existe en una organización porque añade valor tangible al prestar servicios necesarios a un costo competitivo.
- La misión de RRHH es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas.
- RRHH debe impulsar la gestión de la organización en lo referente a los asuntos que conciernen a los empleados.
- RRHH es una función profesional, cuyo personal son empleados dedicados al desarrollo de la plantilla de maneras que sean satisfactorias para el individuo y beneficiosos para la organización.

La función de RRHH tiene que estar orientada al cliente y no sólo al cliente interno; debe agregar valor al cliente final. Su responsabilidad es conseguir, encontrar y desarrollar gente que agregue valor al cliente final.

Tomando como base a Idalberto Chiavenato la función que tiene el área de Recursos Humanos se refiere a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno).

Ambiente externo	Ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado laboral • Reclutamiento y selección • Sueldos y salarios • Relaciones laborales • Legislación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos • Evaluación del desempeño • Capacitación • Plan de carreras • Plan de prestaciones y beneficios • Higiene y Seguridad

Otro enfoque que muestra Chiavenato es el área de Recursos Humanos como procesos donde se producen impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos que se muestran en la administración de personal son cinco:

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación del mercado de RRHH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Sueldos y Salarios Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones laborales

Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
Seguimiento y control	Saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos Controles-frecuencia-productividad balance social

Son 5 procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual origina nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

2.2 Evolución en el tiempo de la gestión de Recursos Humanos

Según Fitz-enz, a fines del siglo XIX, irrumpe la revolución industrial en Estados Unidos provocando que los grandes complejos fabriles sustituyeran a las pequeñas empresas. Pronto aparecieron gigantescas compañías de acero, los ferrocarriles, el petróleo y la electricidad que fueron creciendo, provocando la necesidad de crear los primeros departamentos funcionales, uno de los cuales fue el de personal, que, especialmente servía para satisfacer requerimientos de contratación de miles de personas que trabajaran con las máquinas de la nueva era.

Se formaba el departamento con empleados de las funciones de línea, es decir, no se buscaban personas con una formación específica, se dotaba de acuerdo a las necesidades inmediatas. Esto se debe a que los sistemas de valores de los industriales de siglo XIX se centraban en nuevas formas de ingeniería y fabricación; la función de personal y el trabajador en general no eran muy valorados. Los empleados eran tratados como piezas de producción y a los de personal como encargados de hacer inventarios; actitud que se mantiene en algunas organizaciones en la actualidad.

A principios del siglo XX, con la irrupción de los avances tecnológicos en el área de producción, nace la Escuela de Administración, que comienza a desarrollar nuevas teorías para el conocimiento adecuado de las organizaciones y de la interacción del personal dentro de ellas, orientadas a mejorar los niveles de producción. La premisa más importante era lograr la máxima eficiencia y para obtenerla se organiza el trabajo con una rígida

división de tareas por especialidad y la evaluación del equipo de trabajo se basaba en volúmenes de producción.

Con el avanzar del siglo; la gran depresión, las dos guerras mundiales y la carrera espacial, entre otros grandes hitos; producen un giro en la consideración del hombre dentro de las organizaciones. Comienzan a considerarse nuevos aspectos que hacen a la mayor satisfacción en su lugar de trabajo; no se limitan al mero intercambio de trabajo por un buen salario sino, el sentido es lograr relaciones que integren los objetivos personales con los de la organización, dándoles un carácter más racional, eficiente y humano a las mismas, haciendo que el personal encuentre nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento y las empresas logren ampliamente los objetivos de calidad.

Fue así como la función de personal empezó a desarrollarse entre las dos guerras mundiales. Además de cumplir con las tareas de emplear personas, se dio el primer paso hacia la creación de sistemas de remuneración más perfeccionados.

La capacitación floreció durante el auge de la posguerra: las tecnologías de formación que se habían desarrollado en las fuerzas armadas empezaron a encontrar aplicación en la industria.

Cuando los sindicatos dejaron sentir la fuerza que durante la guerra habían dejado voluntariamente de usar, la importancia de los negociadores laborales se hizo evidente y Relaciones Laborales maduró antes que la mayoría de las otras funciones.

El departamento de personal se caracterizaba por ser un servicio reactivo, adaptándose a las necesidades inmediatas, sin planificar las necesidades futuras de personal.

En las décadas de los sesenta y los setenta se aprobaron una serie de leyes que crearon la necesidad de una buena formación para el manejo del personal, que provocó que las organizaciones tuvieran que asignar la responsabilidad de los empleados al grupo de personal y los dotaron de personas idóneas. Aproximadamente fue en esta época que empezó a producirse el cambio de “personal” a “recursos humanos”.

Este cambio produjo que personas jóvenes aprovecharon la oportunidad y comenzaron a hacer un trabajo interesante en relación al personal y a medida que se fueron incorporando a la función; ofrecieron buenos resultados y la dirección vislumbró posibilidades que jamás habían imaginado pudieran existir allí.

Fitz-enz también destaca otros factores determinantes en el reciente desarrollo de la función de RRHH:

- **La presión de las mujeres y las minorías étnicas:** exigieron a las organizaciones que ofrecieran una amplia gama de prestaciones y actividades sociales además del empleo.
- **Gran número de jóvenes en el mercado laboral:** estaban mejor preparados que sus padres y con valores diferentes. Buscaban que sus empleos les brindaran significado y satisfacción
- **Rápido crecimiento en la posguerra de las organizaciones:** tanto en tamaño como en el ámbito de los mercados. Los asuntos humanos que surgen de la reestructuración de las compañías multinacionales se están delegando en RRHH para su estudio y posterior intervención en la gestión.
- **El crecimiento de la productividad industrial:** generó la necesidad de que el área de RRHH empezara a intervenir en el diseño de nuevos sistemas de remuneración, organizando más programas de formación y desarrollo y participando de los programas de calidad. Ante el dilema productividad/calidad, se ha brindado a RRHH su mejor oportunidad; pasó de una participación reactiva y periférica hacia una posición más participativa y estratégica.
- **La tecnología:** aumentando la participación de los directivos y empleados en todas las facetas de las prácticas de recursos humanos, al tener mejor acceso a la información sobre RRHH. El uso de internet ha facilitado el reclutamiento de personal, el acceso a información sobre programas de capacitación y ayuda a mejorar las relaciones con los empleados como medio para que puedan expresarse, entre otras cosas. También la posibilidad de acceder a sistemas informáticos que produjo un manejo eficiente de la información, programas de remuneraciones, almacenamiento de datos, legajos, etc.

2.3 Rol de los responsables del área de Recursos Humanos

Su evolución

Los distintos factores que determinaron el reciente desarrollo de la función de RRHH generaron también un cambio fundamental en el enfoque de las responsabilidades de los especialistas de RRHH, pasando de un planteamiento de control a uno de asesoramiento y respaldo de los directivos de línea.

El papel de los gerentes de RRHH se restringía a tareas administrativas como liquidación pago de nóminas, altas bajas del IMSS o archivar información relacionada con el personal.

También, se le asignaban aquellas tareas “que nadie quiere”², como hacer fotocopias, compras de papelería, artículos de limpieza, entre otras, ya que se consideraba que disponían de tiempo, restándole importancia o minimizando las tareas de su incumbencia.

A medida que se requería dotar de personal más idóneo a la organización comenzaron a adquirir funciones de servicio como el reclutamiento y la selección.

Hoy día asume un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones en sus organizaciones.

En general, los gerentes no se centran de manera aislada en aspectos de RRHH como son contratación, capacitación y compensaciones; cada una de las tareas de RRHH se combina en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los trabajadores.

2 Perez Van Morlegan, [Luis. www.luisvanmorlegan.com.ar](http://www.luisvanmorlegan.com.ar) Textos y Conferencias. Estrategias y RH

Roles de Recursos Humanos

Ulrich³ define cuatro roles de RRHH principales que a continuación se listan:

- 1) administración de recursos humanos estratégicos
- 2) administración de la infraestructura del negocio
- 3) administración de la contribución de los empleados
- 4) administración de la transformación y el cambio

A cada uno de ellos los identifica con “una metáfora o imagen visual característica que acompaña el rol y determina las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el rol”.

- 1) socio estratégico
- 2) experto administrativo
- 3) guía de los empleados
- 4) agente de cambio

1) Ayuda desde su gestión a que el objetivo de la organización se alcance.

Como socios estratégicos, los profesionales de RRHH juegan un papel principal en la creación de la unidad estratégica; diseñan las actividades que pueden y deben usarse tanto para idear como para concretar la claridad estratégica.

- Deberían contratar empleados capaces de incorporar los valores y las metas de la firma.
- Deberían crearse sistemas de remuneración que incentiven las conductas del personal y que sean coherentes con la estrategia.
- Lograr capacitar y desarrollar al personal para proveer de las habilidades que se necesitan para llevar a cabo la estrategia.

³ Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions* - Ediciones Granica México. 1997

2) Ayuda a tener una eficiencia administrativa; como expertos administrativos

- Deben diseñar y aportar procesos de RRHH eficientes y crear infraestructura que mejore continuamente los procesos.
- Deben organizar el trabajo de modo que se reduzcan los costos innecesarios pero manteniendo la calidad del servicio.
- Abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran.

3) Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad

Como guía de los empleados, debe ser un líder creíble, es decir, practicar lo que predica. Para que surja un líder, deben darse varios aspectos:

- Personas con necesidades insatisfechas
- Verbalización, decirle a esas personas que tienen una carencia, una necesidad
- Credibilidad, mostrarles que con él pueden lograr lo que necesitan
- Demostrarlo

Deben relacionarse personalmente con los empleados, entrenarlos y alentar a los demás gerentes a que hagan lo mismo.

Lo ideal es llegar a ser un líder transformacional visionario, que busca un cambio en la gente, convenciéndolas de que pueden lograr las cosas por sí mismas; fomentando el empowerment de las personas.

4) Conducir la transformación y el cambio; como agente de cambio,

- Ayudan a hacer que el cambio se haga realidad entendiendo los procesos críticos de cambio
- Crean el compromiso personal con esos procesos y buscan que el cambio se de tal cual se deseaba.
- Ayudan a los empleados a adaptarse a los cambios en el trabajo.

Competencias de los responsables del área de RRHH

Becker, Huselid e Ulrich también definen las competencias para los profesionales de RRHH:

“La competencia se refiere a las características individuales de *conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad* que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona”.

Las competencias para los profesionales de RRHH “es un conjunto de conocimientos y de conductas esperadas y resultados específicos para los que desempeñan un cargo en RRHH”.

Las competencias comúnmente identificadas las asemejan a las definidas por Ulrich:

* Conocimientos del negocio: entender los indicadores financieros clave del éxito empresarial, indicadores del éxito con los clientes, análisis de la competencia y mejora de los procesos. Todos los profesionales deben ser capaces de traducir su trabajo en un lenguaje financiero y centralizado en los clientes utilizado para descubrir el resto del negocio.

* Puesta en marcha de prácticas de RRHH: identificar que prácticas ofrecen mayor rentabilidad sobre la inversión, cuáles tienen mayor impacto financiero o influyen más en los empleados y cuáles deberían captar mayor atención directiva.

* Gestión de la política cultural: conocer cómo es la cultura de la organización y saber adaptar su gestión a ella.

* Gestión del cambio: capacidad de determinar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en la organización.

* Credibilidad personal: Lograr la confianza en los directivos para la aceptación de su papel como socio empresarial. Deben ser considerados como personas creíbles que, a través de su gestión cooperan con el resto de la gestión de la organización.

Becker, Huselid y Ulrich consideran novedoso incorporar una nueva competencia: “la gestión estratégica del rendimiento de RRHH”, proceso que dirige la implementación estratégica de la empresa mediante un cuadro de mando integral del rendimiento.

Para lograrla, es necesario que los responsables de RRHH sepan qué medir y cómo medirlo.

También tiene que saber comunicar efectivamente su visión del impacto estratégico de RRHH a los directivos de la organización. Entender que necesitan saber los directivos que no son de RRHH y cómo, a través de los resultados del cuadro de mando estratégico de RRHH, brindar la información que les aporte utilidad. La gestión de RRHH debe estar orientada hacia la estrategia del negocio: para eso es importante que la organización tenga muy claramente definida la visión estratégica de negocios y, partiendo de ella, se deben construir los modelos de gestión tanto financieros, de producción, de sistemas como también de RRHH.

La visión, debe surgir de los dueños, accionistas o líder de la organización, al menos la idea original, pero debe haber un eficiente proceso de comunicación en cascada donde se tenga una comprensión de la misma; y deberá ser discutida logrando un consenso para ser compartida por la mayor parte de la gente.

El responsable de RRHH debe tener bien claro hacia dónde ir, para poder guiar a la gente, ya que sino los encamina para la visión, no se lograrán los resultados que la organización se propone.

La función de RRHH es sostener los valores funcionales positivos y hacer todo lo posible por erradicar los valores funcionales negativos.

Para lograr la visión estratégica de negocios, RRHH debe definir el perfil futuro del capital humano que es el listado de competencias que la gente que trabaja en la organización tendría que tener en un futuro para poder lograr la visión estratégica del negocio.

El responsable de RRHH debe saber con qué gente cuenta la organización, qué tipo de gente necesita para lograr el perfil futuro de RRHH y, a partir de ahí, tomar las decisiones necesarias para cubrir la brecha existente. Quizás deba contratar personal de afuera de la organización o capacitar, motivar o despedir personal de la misma organización.

2.4 Sistema de Gestión de Recursos Humanos

La función de RRHH es un sistema que está compuesto por cuatro subsistemas, cada uno de los cuales tienen un objetivo bien definido y cuentan con numerosas herramientas para lograrlo.

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de Recursos Humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos organizacionales.

Subsistemas y Objetivos

Los subsistemas que componen el sistema de RRHH y sus objetivos son:

- A. *Relaciones Laborales (RLL)*: preservar y optimizar el clima interno, tratando que el nivel de conflicto sea lo más bajo posible.
- B. *Calidad de Vida Laboral (CVL)*: Cuidar la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral. Busca preservar la salud del que trabaja preocupándose por los equipos, iluminación, la prevención, etc.
- C. *Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)*: mejorar las competencias actuales para que se conviertan en las necesarias para lograr el perfil futuro.
- D. *Administración de Recursos Humanos (ARH)*: tiene dos objetivos: La equidad interna (pago justo) y la competitividad externa de los salarios. Optimizar la información relacionada con la gestión de los recursos humanos

A continuación muestro un análisis de los subsistemas e influencia en la gestión de RRHH.

A) Relaciones Laborales (RRL)

El manejo estratégico de RRL tiende a disminuir los conflictos o por lo menos que no produzcan ineficiencias, como pueden ser quitas de colaboración, huelgas o falta de producción.

El responsable de RRHH deberá implementar las acciones necesarias para que su gestión se encamine hacia el logro de un clima laboral óptimo en pos del perfil futuro de RRHH deseado

Acciones

Algunas de las acciones necesarias que se deben implementar son:

- Identificar el personal con el que cuenta la organización: tipo de tareas que realizan, antigüedad en los puestos, historial de conflictos, etc.
- Definir el clima laboral que la organización necesita para lograr eficientemente los objetivos
- Conocer las leyes laborales y convenios que regulan los distintos gremios que abarcan a todo el personal
- Saber con qué herramientas cuenta el responsable de RRHH y su factibilidad de utilizarlas
- Determinar la mejor manera de utilizar dichas herramientas

Herramientas

Algunas de las herramientas con las que pueden contar los responsables de RRHH son:

- La negociación laboral
- El derecho laboral: individual, colectivo y de la seguridad social
- Las encuestas de clima laboral
- Manuales disciplinarios o códigos de conducta
- La comunicación interna

Indicadores

Una vez implementadas las herramientas, es necesario; no sólo poder analizar el logro de los objetivos propuestos sino también determinar cómo se están logrando.

Para ello es fundamental definir los indicadores que nos muestren la efectividad de la gestión, por ejemplo:

- Los resultados de la encuesta de clima laboral
- Cantidad de horas no trabajadas por conflictos
- Cantidad de juicios laborales
- Todo indicador que muestre potencialidad de conflicto y/o conflictos no resueltos

B) Calidad de Vida Laboral (CVL)

“Se refiere a la favorabilidad o desfavorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad. Los programas de CVL son otro medio por el cual las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.”⁴

El tema fundamental en esta área es la prevención, la profilaxis; que implica que las organizaciones sean conscientes de los problemas físicos o psíquicos que se pueden producir en los trabajadores.

Herramientas

Las herramientas con las que cuentan los responsables de RRHH son, entre otras:

- Las obras de prevención de accidentes: en este tema juegan un papel importante las ART (Aseguradas de Riesgo de Trabajo).
- Profilaxis: capacitación al personal, por ejemplo, a través de cursos
- Capacitación en el uso de elementos de seguridad y seguimiento de normas (utilización de herramientas, equipos, conocimiento de los procesos, etc.)
- Exámenes médicos, pre-laborales, periódicos y hasta post-laborales para evitar demandas.
- Planes de prevención

Los responsables del área de RRHH deben supervisar y llevar controles de los incidentes y también desarrollar prácticas que promuevan la seguridad y salud en el trabajo y salud en el trabajo.

⁴ Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Décima Edición. Mc Graw Hill. México. 2001

Indicadores

Los indicadores de gestión de este subsistema pueden ser:

- Días perdidos por accidentes de trabajo
- Inasistencias por enfermedades laborales
- Infracciones pagadas por controles

C) Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)

En esta área se analizan las necesidades de capacitación, de establecer carreras profesionales dentro de la organización, o de buscar gente de afuera de acuerdo a las necesidades de competencias para lograr el perfil futuro de RRHH.

Es importante el desarrollo del personal, ya que es un gran motivador para permanecer en la empresa

¿Qué beneficios se logran con el desarrollo del personal?

- Apostar al personal de la organización recibiendo a cambio el compromiso de su gente sintiéndose imprescindibles.
- Conseguir un alto compromiso de sus miembros en el objetivo y en el accionar del grupo.
- Privilegiar el liderazgo de los miembros sobre el de los niveles de conducción.
- Privilegiar el empowerment, que implica resaltar el compartir, delegar y motivar.

Herramientas

Las Herramientas con las que cuentan los responsables de RRHH son, entre otras:

- Selección de personal
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Evaluación de potencial
- Programas de coaching o mentoring
- Plan de carrera
- Inventario de RRHH

Indicadores

- Cantidad de puestos cubiertos con personal de la organización
- Índice de rotación del personal
- Cantidad de selecciones exitosas y cuánto tiempo dura la gente seleccionada
- Resultados de las evaluaciones de desempeño
- La tendencia creciente en la evaluación de desempeño
- Ausentismo sin causa justificada

CAPITULO III MEDICIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dadas las tendencias de hoy causadas por la globalización y el constante cambio, se han originado nuevos compromisos por parte de las empresas consigo mismo, donde el área de Recursos Humanos adquiere la necesidad de replantear su misión, por lo que requiere de unas funciones renovadas para lograr los nuevos compromisos.

Como es bien sabido el departamento de RRHH ha sido subvalorado a lo largo de los años y aunque en los últimos tiempos se ha estado dimensionando su verdadero valor en la empresa como socio del negocio, esto es algo que aún está poco difundido ya que hasta el momento es una función que está buscando un posicionamiento bajo las perspectivas de las nuevas responsabilidades que enmarca.

Si bien ya habíamos mencionado que el área de Recursos Humanos alcance un posicionamiento y reconocimiento dentro de la organización, es imprescindible medir para contar con la información necesaria para demostrar el valor que aporta.

Una formulación y evaluación de proyectos efectiva debe estar acompañada de medidas que permitan monitorear el cumplimiento de los resultados esperados y el grado de avance de las actividades realizadas. Los proyectos normalmente son evaluados, sin embargo no se ha acostumbrado evaluar los proyectos de Recursos Humanos, hecho explicado posiblemente por algunas de las siguientes razones: la visión tradicional de RRHH como gasto, la subvaloración del área al no considerar que realiza proyectos, la preocupación tradicional de los profesionales de RRHH en mostrar los esfuerzos realizados en lugar de mostrar resultados, la misma naturaleza de RRHH al encontrar que los métodos utilizados en la evaluación de proyectos, podrían no ser aplicables directamente en este ámbito, sin que impliquen una adaptación o tal vez, la tarea sea construir metodologías para evaluar este tipo de proyectos.

El objetivo de este capítulo es conceptualizar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la medición de la Gestión de los Recursos Humanos, así como demostrar una oportunidad existente en el área específica de evaluación y medición de la gestión de los Recursos Humanos.

En el proceso de búsqueda bibliográfica, encontré que son pocos los estudiosos de este tema. Sus planteamientos fueron la base para la realización del trabajo, estos son los autores más destacados:

JAC FITZ-ENZ: considerado el padre de la medición, su mayor aporte está dado por la medición en cada una de las funciones y prácticas de Recursos Humanos.

ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON: son los pioneros del Balanced Scorecard –BSC- o Cuadro de Mando Integral –CMI-, estructura que ha sido uno de los mayores aportes para el éxito de las nuevas organizaciones, además de integrar medidas financieras y no financieras.

ARTHUR YEUNG & BERMAN: su aporte fundamental es el modelo integrativo, en el que consideran las prácticas de la Gestión del Talento Humano como la clave para construir capacidades organizacionales, las cuales son las inductoras de la satisfacción de los empleados, siendo ésta última la inductora de la satisfacción de los clientes y de los accionistas.

MARK HUSELID: presenta una clasificación de las prácticas de trabajo de alto desempeño relacionándolas con niveles de resultado de corto y de largo plazo.

JACK PHILLIPS: reconoce la importancia de la medición del Retorno sobre la Inversión –ROI- de Entrenamiento y la necesidad de continuar profundizando en dicho tema.

DAVID ULRICH: identifica 4 resultados genéricos de la organización: ejecución de la estrategia, eficiencia administrativa, aporte de los empleados y capacidad de cambio, además hace énfasis en las capacidades soft de la organización considerándolas como fuente de competitividad.

RICHARD E. WINTERMANTEL & KAREN L. MATTIMORE: plantean que las medidas deben alinearse estrechamente con la misión de RRHH, la cual debe comercializar o vender sus servicios como una manera de difundir su valor agregado.

JEFFREY PFEFFER: identifica las presiones y los peligros de la medición.

JOSÉ LUIS TORRES ORDÓÑEZ: recalca fundamentalmente en la necesidad de realizar la medición de RRHH de acuerdo con las prioridades estratégicas de la empresa y medir la contribución de RRHH centrándose en resultados. Además sugiere un proceso de clarificación estratégica de RRHH.

MARTÍN DARÍO ARANGO SERNA: sostiene que el producto final de RRHH es el capital intelectual, con un valor igual o superior al capital físico y al financiero.

Mediante los enfoques de los diferentes autores se observa que los resultados más comunes considerados por ellos, son los que les agregan valor a los accionistas, entre los cuales los de mayor interés son los de desarrollo financiero y de productividad. Se hace énfasis en la productividad, por ser ésta un inductor del desarrollo financiero.

La productividad ha sido y sigue siendo uno de los principales objetivos en el ámbito organizacional, aunque realmente se han dado algunos cambios al abordarla. “En tiempos pasados a medida que se tendía a incrementar la productividad, se deterioraba la calidad de vida en el trabajo, ya que se dedicaba menor tiempo a pensar y el trabajo se programaba en función de la tecnología” (Dolan, 1999). Ahora se reconoce que la productividad se convierte en inductora para el logro de la competitividad y la supervivencia de la organización, pero a la vez existe un interés tanto por aumentar la productividad, como por mejorar el nivel de vida de las personas; por esta razón se han creado incentivos tendientes a mejorar ambos factores.

Volviendo al planteamiento realizado anteriormente de que RRHH *debe evaluar la contribución de su gestión a los resultados de la empresa*, es necesario aclarar que para hacer esto posible, se requiere contar con un sistema de gestión que traduzca los objetivos y resultados en un conjunto de indicadores para evaluar su efectividad y su impacto en los resultados de la empresa.

A partir de lo anterior, puedo afirmar que es la medición la que permite vincular el proceso de planeación con el proceso de control y que la finalidad de ésta es determinar una cantidad comparándola con un patrón de referencia.

A continuación se presentan algunas razones para medir en Recursos Humanos, como las demostradas en el estudio Schiemann/Quality descritas por Fitz-enz (1999):

- **Centra el equipo de RRHH en asuntos importantes:** En un ambiente donde los recursos son escasos y las personas cuestan dinero (en la actualidad, según (Dolan, 1999), las nóminas de las empresas suponen un costo entre el 30 y el 80% de los costos totales), es claro que factores como costo, tiempo, calidad, cantidad y reacciones humanas, son temas en torno de los cuales se toman decisiones. RRHH debe demostrar que aporta un valor significativo a la organización para así recibir atención y posicionamiento.
- **Aclara expectativas:** el sistema de medición permite identificar desviaciones de la actuación prevista, y así mismo, saber si esa desviación es aceptable. Por otro parte se puede determinar la razón del no cumplimiento de los objetivos (tiempo, calidad, cantidad, costos, satisfacción del cliente), no para buscar culpables, sino para buscar oportunidades de mejora.
- **Implica, motiva y fomenta la creatividad:** el funcionamiento de un sistema de medición motiva al equipo a competir para cumplir o superar los objetivos, en torno a lo cual surgen nuevas visiones de qué medir y cómo hacerlo. Todos los empleados disfrutaban llevando al jefe algo en lo que no se había pensado antes, siempre que se les reconociera el mérito.

- **Aproxima más los profesionales de RH a los departamentos de línea:** según Fitz-enz (1999) “una de las quejas más constantes en la dirección de línea es que el equipo de RH no parece estar interesado en los problemas importantes de la organización, concretamente el rendimiento sobre la inversión (ROI)”. RH debe incluir factores que se refieran a la calidad, productividad, servicios y rentabilidad de la organización.

Así mismo existen algunas otras razones para medir en Recursos Humanos según Torres (2001).

- Valora la contribución de las prácticas de RRHH a los requerimientos estratégicos de la empresa, es decir, la medición de RRHH facilita determinar si las políticas, programas y prácticas que se aplican a la empresa, están apoyando o por el contrario dificultan la consecución de sus objetivos estratégicos.
- Anima a los directores a que examinen el sistema de RRHH en su conjunto para observar cómo funcionan los componentes individuales y cómo se integran entre sí para formar una unidad coherente.
- Fomenta la idea de que todos los gerentes son directores de Recursos Humanos: un adecuado sistema de medición de la RRHH determinará si los gerentes de línea que son los directos responsables de la mayor parte de las actividades relacionadas con el personal, están desempeñando bien su papel de directores de Recursos Humanos.
- Sitúa al departamento de Recursos Humanos en la perspectiva de suministrador de servicios y de socio de la empresa, permitiendo ver a RRHH como un componente valioso del sistema mayor (la empresa).
- Considera importante programar revisiones regulares de las prácticas o procedimientos que se vayan creando con el fin de determinar si siguen teniendo razón de ser y si realmente están agregando valor.
- Estimula el cambio, permitiendo comparar los niveles de rendimiento reales con los planeados, así como hacer ajustes si hay algún desfase considerable entre ambos.

CAPITULO III MEDICIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 Impacto del área de los Recursos Humanos sobre los resultados del negocio

“Las empresas siempre han sido responsables ante los clientes, los accionistas y los empleados” Ulrich (1997), sin embargo, debido a los continuos cambios generadores de mayor competitividad, las prioridades de estos agentes también se han modificado, lo que ha ocasionado mayores exigencias para las empresas.

Anteriormente RRHH orientaba sus actuaciones centrándose en la actividad, lo que fortalecía su visión como un *Centro de Costos*, pues sus programas eran el fin de dicho departamento y como resultado de ello, lo que mostraban como producto de su gestión era el grado de avance de los programas y los esfuerzos realizados. Ahora debe cambiarse el enfoque, pasando a una gestión basada en los resultados donde la función general de cualquier unidad de negocio es generar valor, mostrando la contribución a los objetivos estratégicos de la empresa.

Me pregunto ¿Cuál es el rol de RRHH en la organización? si no se conoce el propósito de la función, entonces no debería existir. La principal razón de cualquier función, es que debe agregar valor.

Consideramos que siendo el capital humano lo más valioso de la organizaciones, siendo las personas en sí mismas la que agregan valor; es allí donde se abre el parte aguas, dónde el área de Recursos Humanos agrega valor desde contratar y retener al mejor talento, desarrollar habilidades y competencias en el personal para lograr mejores resultados, facilitar un clima laboral agradable y buscar la equidad interna dentro de la organización.

En definitiva el área de Recursos Humanos debe demostrar día a día a través de indicadores clave el aporte y el valor que agrega a la visión, misión, estrategia y objetivos de la organización.

3.2 Importancia de Recursos Humanos en la organización por su aporte de valor

De acuerdo a los siguientes autores me base para determinar aporte el aporte del área de Recursos Humanos a las organizaciones.

Kaplan & Norton (1997) consideran unos *resultados* genéricos a partir de 4 perspectivas, *sobre los cuales* debe contribuir RRHH:

- **Finanzas:** el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores. Este objetivo debe estar vinculado a todas las estrategias y programas de la organización. Los resultados genéricos en esta perspectiva son: rendimiento sobre las inversiones y valor económico agregado.
- **Clientes:** Esta perspectiva tiene como resultados la *cuota de mercado, retención de los clientes, incremento de los clientes, satisfacción de los clientes y rentabilidad* de éstos. A los clientes se les agrega valor mediante los atributos de los productos y servicios (funcionalidad, calidad, precio y tiempo), las relaciones interpersonales y la imagen y prestigio de la empresa.
- **Aprendizaje y crecimiento:** los resultados de esta perspectiva están dirigidos a los empleados y corresponden a su *satisfacción, retención y productividad*.
- **Procesos internos:** sus resultados se centran en eficiencia, eficacia y productividad. Se identifican los procesos críticos en los que la empresa debe ser excelente, de modo que pueda *agregar valor a los clientes y a los accionistas*, ya que la actuación del proceso interno se deriva de las expectativas de éstos.

Para **Fitz-enz** RRHH aporta valor a:

- La misión de RRHH enfocada a la efectividad organizacional y al mejoramiento de la productividad y eficacia de la organización. Fitz-enz (1994).
- El desarrollo organizacional, en el que presenta resultados de corto plazo (productividad, calidad y servicio), de mediano plazo (adaptabilidad y desarrollo) y de largo plazo (supervivencia). Fitz-enz (1999).
- La satisfacción del cliente, como el resultado más importante debido a que todas las empresas dependen de él. Fitz-enz (1999).
- El incremento de la competitividad como una necesidad de tomar ventaja de los avances tecnológicos, para mejorar el servicio y disminuir costos. Fitz-enz (2000).

Según **Ulrich** (1997), RRHH debe contribuir a la organización, mediante cuatro resultados genéricos:

- Ejecución de la estrategia: RRHH para la consecución de este resultado asume el rol de Socio Estratégico. El principal desafío al que se enfrenta es a aportar valor a los

accionistas (valor económico agregado –EVA-, rentabilidad, crecimiento y flujos de caja), a los clientes (valor agregado al cliente –CVA-, retención, satisfacción y compromiso) y a las personas de la organización (valor agregado a las personas –PVA-, moral, compromiso, competencia y retención).

- Eficiencia administrativa: el rol que enfrenta RRHH para el logro de este resultado es el de Experto Administrativo. Este resultado se logra mejorando la *eficiencia* y haciendo bien el trabajo.
- Aporte de los empleados: en la consecución de este resultado RRHH asume el rol de adalid de los empleados. La contribución de los empleados se da cuando éstos están comprometidos, lo cual es necesario para incrementar la eficiencia y la calidad y para disminuir los costos.
- Capacidad de cambio: RRHH para el logro de este resultado toma el rol de Agente de Cambio. La capacidad de cambio le permite a la empresa mejorar el diseño y la implementación de las iniciativas que emprende y además reducir el tiempo de ciclo en todas las actividades, con la finalidad de lograr competitividad global.

Yeung & Berman (1997) reconocen que para los negocios ser exitosos deben satisfacer las necesidades de los accionistas, los clientes y los empleados. Se basa en un enfoque dónde los tres involucrados están muy relacionados entre sí teniendo un impacto en cualquier cambio ya sea positivo o negativo.

Dolan (1999) la organización ha cambiado en ciertos aspectos con la intención de retener a los clientes e incrementar la cuota de mercado, satisfacer a los empleados e incrementar su participación, reduciendo el ausentismo y la rotación y por último satisfacer a los accionistas mediante el rendimiento, la competitividad, la rentabilidad y la supervivencia.

Huselid (1995) afirma que las Prácticas de Alto Desempeño de RRHH se relacionan con dos niveles de resultado:

- Resultados de corto plazo: las prácticas afectan directamente los resultados intermedios como rotación y productividad.
- Resultados de largo plazo: si el rendimiento sobre la inversión en las prácticas de alto desempeño excede el costo real, el crecimiento de la productividad termina por incrementar el desarrollo financiero.

Torres (2001) afirma que RRHH debe aportar a los resultados del negocio, los cuales se enfocan en la estrategia de la empresa: si la estrategia competitiva de la empresa es la diferenciación por calidad, los resultados pueden ser disminución de errores, de desperdicios, rechazos, quejas o reclamos de clientes.

Serna (1998) “el producto final de RRHH es el capital intelectual, con un valor igual o superior al capital físico y al financiero.

Wintermantel & Mattimore (1997) afirman que RRHH aporta soluciones que ayudan a la construcción de la ventaja competitiva y a que la organización crezca con éxito para lograr las metas de productividad y capacidad de cambio.

Teniendo las opiniones de distintos importantes autores que han aportado gran conocimiento, puedo decir que sin duda coincido con la importancia del área de Recursos Humanos, posicionado al área como estratégica por su aporte de valor a los accionistas, clientes y empleados, reconociendo que las organizaciones exitosas deben satisfacer las necesidades de estos tres involucrados.

Estos tres están muy relacionados es decir la actitud y conducta de los empleados impacta en el nivel de satisfacción de los clientes; la actitud y la conducta del cliente impacta en la satisfacción de los accionistas y la satisfacción del accionista impacta en la satisfacción del empleado a través de bonificaciones, inversiones en el crecimiento y desarrollo del empleado.

3.3 Acciones de Recursos Humanos para generar valor

Para **Kaplan & Norton** (1997), RRHH desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento induce a las otras tres perspectivas. Los resultados de esta perspectiva se logran a través de:

El perfeccionamiento de la plantilla de personal, que consiste en calificar el nivel de capacitación y que consideran el tema estratégico clave para alcanzar los objetivos financieros a largo plazo.

- Las capacidades de los sistemas de información, para disponer de información completa sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras de las decisiones.
- Un clima laboral que facilite el logro de los objetivos de la organización, mediante la motivación, coherencia de objetivos personales y organizacionales, delegación de poder y capacidad de trabajar en equipo, entre otros.

Por otra parte enfatizan la importancia de:

- Vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio, la cual varía dependiendo de la *etapa en la que se encuentra la empresa (crecimiento, sostenimiento y cosecha)*.
- Centrarse tanto en los Resultados (indicadores efecto) como en los inductores (indicadores causa), ya que el CMI debe ser una cadena de relaciones de Causa-Efecto que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Según **Fitz-enz** (1994 y 1999) RRHH genera valor mediante:

- El reposicionamiento de la función a través de una nueva visión de agregar valor: Debe convertirse en un socio enfocado a la efectividad organizacional. Sin los recursos suministrados por el staff, la línea no puede funcionar. Sin una descripción clara de los problemas y oportunidades del negocio por la línea, el staff no puede agregar valor.
- El reposicionamiento comienza dentro de RRHH, formulando la visión de dicha función, enfocándola a las metas de la compañía.
- El conocimiento de las necesidades de los clientes internos (funciones staff): las relaciones se basan en intereses y necesidades mutuas. “Más importante que las eficiencias de RH, son las asociaciones proactivas con los clientes de línea (para conocer sus problemas, metas, oportunidades, presiones y sueños). RRHH potencia el componente humano del departamento de sus clientes. Las relaciones eficaces con los clientes internos despliegan resultados a nivel externo (mejora en calidad, productividad, servicio y ventas)”.
- El desarrollo de medidas de la actuación: Los datos de los sistemas de medidas se usan para monitorear la función staff a nivel interno y para informar a nivel externo.
- La reestructuración de temas críticos: un estudio de 75 reestructuraciones en Estados Unidos e Inglaterra, mostró un conjunto de 6 factores (direccionamiento del negocio, planeación, comunicación, trabajo en equipo, compromiso y benchmarking) que llevaron a las compañías al éxito. Fitz (2000).

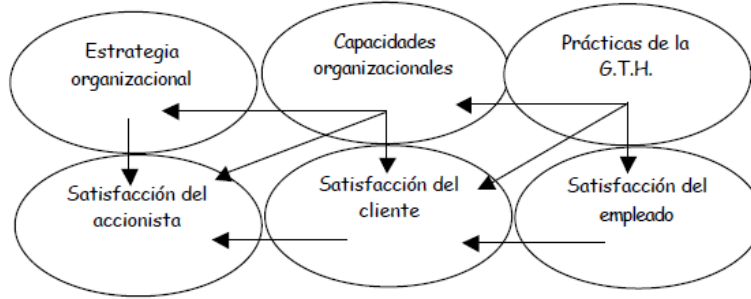
Ulrich (1997) afirma que Recursos Humanos para generar valor debe centrarse en los aportes que va a realizar y no en las actividades. Hace hincapié en las capacidades soft de la organización considerándolas como fuente de competitividad y crecimiento, las cuales según él, se están direccionando a crear capacidades de confianza de los que componen la cadena de valor hacia el

nivel directivo, construir un flujo libre de información e impulsar la capacidad de cambio, agilidad y flexibilidad que permitan innovación constante. A continuación se describe lo que según él, debe hacer RRHH para lograr cada resultado genérico:

- Ejecución de la estrategia: traducir la estrategia organizacional a prácticas de la RRHH
- Eficiencia administrativa: crear infraestructuras eficientes tanto para los procesos de RRHH como para toda la organización, repensar la creación de valor para recrear estructuras que permitan hacer bien el trabajo y centrarse en la identificación de procesos ineficaces ideando métodos alternativos.
- Aporte de los empleados: usar prácticas que incrementen la competencia y el compromiso de los empleados, buscar modos creativos de potenciar el talento humano y ayudar a legitimar las solicitudes y sugerencias que hacen los empleados.
- Capacidad de cambio: reconocer e implementar procesos de cambio, programas, procedimientos y proyectos para perfeccionar la forma de hacer el trabajo. Identificar, controlar y mejorar factores críticos de éxito que permitan responder oportunamente al cambio.

Yeung & Berman (1997) sustentan su propuesta basados en la experiencia de Eastman Kodak, donde consideran la satisfacción del empleado como el conductor o causa principal del éxito de la organización y crean una estructura de RRHH inspirada en el Cuadro de Mando Integral llamada Modelo Integrativo (ver fig. 1) que conecta la estructura estratégica de RRHH con los resultados claves de la organización, para lo cual se requieren conocer las expectativas de los empleados, de los clientes y de los accionistas. Apunta a construir capacidades organizacionales críticas que capaciten a la organización a ganar un lugar en el mercado. Consta de 6 componentes en dos cadenas, en donde las prácticas de RRHH impactan la satisfacción del empleado, y son la clave para construir las capacidades organizacionales, las cuales impactan la satisfacción de los clientes y se convierten en factores claves para implementar y dirigir la estrategia organizacional, la que posteriormente impacta la satisfacción del accionista.

Figura 1. Estructura Estratégica de RH: Modelo Integrativo



Fuente: Yeung y Berman 1997

Yeung & Berman con base en la anterior estructura determinan que Recursos Humanos puede agregar valor a partir de:

- La construcción de capacidades organizacionales: “la tesis de que las prácticas de RRHH deberían ser alineadas para construir capacidades organizacionales, fue sugerida por Schuler & Jackson (1987) y Ulrich & Lake (1990). El argumento es que si las organizaciones intentan competir basadas en capacidades organizacionales (servicio al cliente, innovación, calidad) se requiere un coherente grupo de prácticas que influyan en la conducta de los líderes y de los empleados en todos los niveles. Por otra parte el uso de las prácticas que determinan las competencias del empleado marcan la diferencia en el resultado de los negocios.
- El mejoramiento de las prácticas de RRHH para contribuir: con la satisfacción del empleado y con la satisfacción del cliente.

Dolan (1999) presta especial atención al proceso de formación y perfeccionamiento cuyo objetivo es el desarrollo de competencias (habilidades, conocimientos y actitudes). Por otra parte considera que RRHH en sus nuevas prioridades requiere tener en cuenta las necesidades de los empleados, mejorar la comunicación, estudiar las actitudes de los empleados, asesorar al personal y diseñar programas que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida.

Según **Huselid** (1995) a través de prácticas como el reclutamiento y selección se obtiene influencia sustancial sobre la calidad y el tipo de habilidades de los nuevos empleados. El entrenamiento puede influenciar el desarrollo de los empleados, las prácticas de RRHH pueden afectar la motivación de las personas de la organización y por consiguiente su rotación y productividad.

Las prácticas de RRHH influyen el desarrollo de la organización a través de la provisión de estructuras organizacionales que animen a la participación entre los empleados (equipos funcionales, rotación de trabajo, círculos de calidad).

Según **Torres** (2001) RRHH le aporta valor a la organización desempeñando un rol de socio de negocio en el que participa en la formulación del mapa estratégico de la organización, con base en lo cual define a qué resultados del negocio debe aportar RRHH por otra parte reconoce la importancia de asegurar las capacidades organizacionales -en términos de competencias- requeridas para el logro de las prioridades de la organización.

Serna (1998) sostiene que la obtención de índices que permitan adquirir los niveles de aprendizaje organizacional, ayudan a identificar las competencias que se requieren incorporar para lograr un mejoramiento continuo.

Según **Wintermantel y Mattimore** (1997) para saber cómo RRHH aporta valor, se debe clarificar cuál es su visión. Si RRHH se ve como un proveedor de servicios, aportará valor comercializando y vendiendo sus servicios a clientes basado en la demanda. Si se ve como un consultor, deberá aportar capacidades organizacionales para ejecutar las estrategias de la empresa.

Como conclusión sobre las acciones de Recursos Humanos para generar valor considero que por lo menos durante los últimos 10 años en México , ha estado buscando modificar su rol para poder convertirse en un verdadero socio del negocio, invirtiendo mucho tiempo en el mejoramiento de su eficiencia operativa, sin embargo hoy por hoy no estoy segura que podamos decir que somos generadores de valor, hemos avanzado mucho y somos mucho mejores que antes enfrentado el reto operativo, sin embargo, se debe focalizar los esfuerzos hacia el reto estratégico que se tiene y que será lo que realmente haga de la función de Recursos Humanos es decir estratégica, reconocida y generadora de valor.

3.4 Relación entre las prácticas de Recursos Humanos y los resultados de la organización

¿Es posible adjudicar el logro de un resultado organizacional a una práctica de Recursos Humanos? para responder este interrogante, inicialmente se pensó confrontar las prácticas de RRHH con los resultados de la organización, sin embargo al profundizar en el tema se encontró por ejemplo, que las investigaciones realizadas por los diferentes autores, relacionan una o varias prácticas con uno o varios resultados de la organización.

Al analizar este cuestionamiento, es inevitable pensar que RRHH es parte de un sistema (la organización), y a su vez internamente es otro sistema, compuesto por subsistemas (vinculación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control) donde cada uno tiene diferentes prácticas o procesos (reclutamiento, selección, remuneración, entre otros.). El buen funcionamiento de RRHH depende de la sincronización entre sus prácticas, las cuales deben responder a la estrategia y a los resultados esperados de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro que muestra las prácticas tradicionales consideradas por los distintos autores (donde no se incluyen Kaplan & Norton, ni Yeung & Berman, debido a que en el material estudiado de éstos, no se encuentra un planteamiento sobre las prácticas de RRHH).

La mayoría de los autores, plantean unas funciones de RRHH, entre las cuales se tomaron como base las descritas por Chiavenato, por considerarse más completas y además por su enfoque sistémico al referirse a dichas prácticas:

PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato	Huselid	Fitz-enz	Ulrich	Dolan
a) Vinculación <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de requerimientos • Reclutamiento • Selección • Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento Selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y dotación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de personal • Reclutamiento y selección
b) Aplicación <ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de cargos • Asignación de funciones • Inducción • Gestión del desempeño • Adecuación persona cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puestos 		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puestos de trabajo Cobertura de necesidades
c) Mantenimiento <ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Beneficios • Salud ocupacional • Relaciones laborales • Clima organizacional • Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación e Incentivos • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Prestaciones • Orientación y Asesoramiento • Relaciones con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y perfeccionamiento
d) Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento y capacitación • Formación y desarrollo • Planes de carrera • Desarrollo Gerencial • Desarrollo Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Desarrollo de la carrera profesional • Desarrollo de la dirección • Desarrollo Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribuciones directas e indirectas
e) Control <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de inf de personal • Auditoría del talento humano • Sistema de Medición de gestión del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información de RH • Sistema de Medición de la gestión del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento

Según Huselid (1995) las mejores prácticas son aquellas que conducen a los resultados de la organización y las llama Prácticas de Trabajo de Alto Desempeño –PTAD-. Las prácticas descritas por él fueron correlacionadas con resultados organizacionales como: rentabilidad, rotación y productividad, a partir de la evidencia de diferentes estudios.

Mediante la realización de diferentes estudios se ha evidenciado el impacto que tienen las prácticas de RRHH sobre el desempeño organizacional y por consiguiente sobre el valor agregado a los clientes y a los accionistas. A continuación se referencian algunos de los estudios realizados.

ESTUDIOS REALIZADOS

Autores	Naturaleza	Estudio basado en:	Resultados	Fuente
Arnold y Feldmman (1982), Baysinger y Mobley (1983)	Trabajo empírico	Nivel de compensación, cultura organizacional, factores demográficos	Rotación	En Huselid (1995)
Katz, Kochan y Weber(1985)	Trabajo empírico	Sistemas de Relaciones Industriales más flexibles	Incremento en Eficiencia y calidad	En Huselid (1995)
Russel, Terborg y Powers (1985)	Trabajo empírico	Programas de entrenamiento	Encontraron relación de dicha práctica con el desarrollo financiero	En Huselid (1995)
Katz, Kochan y Keefe (1987)	Trabajo empírico	Trabajos innovadores	Incremento de la productividad	En Ulrich (1997)y en Huselid (1995)
Wetzman y Kruse (1990)	Trabajo empírico	Prácticas que enfatizan en la cooperación	Mayor productividad	En Ulrich (1997)
<i>Cutcher y Gershenfeld(1991)</i>	Trabajo empírico	Gestión fundamentada en la cooperación	Disminución de costos y mayor productividad	En Ulrich (1997)
Borman (1991)	Trabajo empírico	Evaluaciones de desempeño y Compensación	Aumento de la productividad.	En Huselid (1995)
La SHRM bajo la dirección de Ostroff (1995)	Trabajo empírico y conceptual	Dividieron las firmas en 4 grupos usando prácticas diferentes para cada grupo. Tomaron un índice global de la G.T.H. y lo relacionaron con 4 medidas financieras	Aumento de la productividad y las ventas. Incremento en la relación valor en el mercado/valor en libros y valor de mercado.	En Ulrich (1997)

Huselid (1995)	Trabajo empírico	Estudios, investigaciones y datos de 968 firmas, tomando como base un incremento de una desviación estándar en las prácticas de alto desempeño.	Incremento de la productividad (medida en ventas por empleado), reducción de la rotación, incremento en el valor de mercado y en la utilidad por empleado.	En Yeung & Berman (1997), en Ulrich (1995) y en Huselid (1995)
Welbourne y Andrews (1996)	Trabajo empírico	Evaluaron 136 empresas no financieras, tomando 2 escalas de gestión: de valores de recursos humanos y de recompensas.	Encontraron relación entre estas dos escalas con la probabilidad de supervivencia.	En Calderón (2001,1)
Estudio de caso: Eastman Kodak bajo la presidencia de George Fisher (1997)	Trabajo Empírico y conceptual	Cambio de enfoque, de estar centrado en el cliente a centrarse en el empleado	Se incrementó el valor en el mercado en un 90% y la satisfacción del empleado en un 80%.	En Yeung y Berman (1997)

3.5 Medición de los Recursos Humanos

Si Recursos Humanos contribuye a la estrategia organizacional, entonces ¿en qué debe enfocarse la medición? para dar respuesta a esta pregunta se parte del planteamiento de diferentes autores en cuanto al qué medir y cómo medirlo.

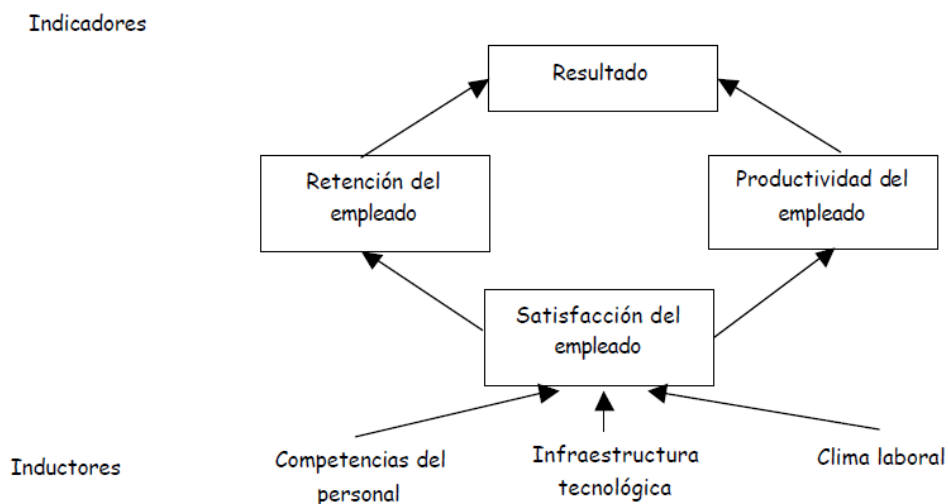
Resultados e Inductores

Kaplan & Norton (1999) soportan su propuesta con la estructura del cuadro de mando integral, que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en 4 perspectivas: (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), articulan los resultados deseados con los inductores de dichos resultados. A partir de este planteamiento enfatizan que para que el CMI esté vinculado con la estrategia se requiere:

- Que todos los objetivos y medidas así como los caminos causales o inductores de todos los indicadores del CMI, se relacionen con uno o más objetivos financieros. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los accionistas y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Para alinear los objetivos financieros con la estrategia de la organización se requiere identificar la fase del ciclo de vida de la empresa, ya que tanto los objetivos, las estrategias y las medidas difieren dependiendo de la etapa¹ en la que se encuentre la organización.
- Tener una combinación adecuada de indicadores de resultado (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa).
- Los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en la que se conseguirán los resultados, ni indican si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Si sólo se tienen en cuenta los inductores (tasas de defectos y tiempos de ciclo) la unidad de negocio puede conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no logra determinar si esas mejoras se traducen en mayores resultados (ventas a clientes)
- Cada indicador seleccionado para un CMI debe ser una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.
- En la estructura de indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de Kaplan & Norton, se observan dos niveles de resultado: el primero es la satisfacción del empleado, que induce a los del segundo nivel (retención y productividad), los cuales a su vez influyen sobre

otros resultados. La satisfacción del empleado se logra por medio de: prácticas que desarrollen competencias, infraestructuras tecnológicas eficientes y un clima laboral que facilite el logro de los objetivos de la organización.

Figura 2. Indicadores clave en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan y Norton 1997

Eficacia del Desarrollo Organizacional.

Fitz-enz (1999) manifiesta que la gestión de los directivos se mide por la eficiencia y eficacia de las unidades que manejan, y plantea como indicadores de la eficacia del desarrollo organizacional la productividad, calidad, servicio, adaptabilidad, desarrollo y supervivencia. Se centra en medidas de la eficacia por considerarla más importante. Visualiza la medición desde varias perspectivas, en la que se encuentran los indicadores descritos anteriormente.

- *Desde la perspectiva de la cadena de valor:* compuesta por: procesos (medidos en términos de tiempo, cantidad, calidad y reacción humana), resultados (hacen referencia a los objetivos que tienen las personas para ejecutar los procesos. La orientación hacia los resultados debe responder a costo, tiempo, cantidad de logros y calidad) y por último el impacto (o efecto de los resultados. En esta medición se observa la consecuencia de la actuación sobre los objetivos estratégicos de la empresa).

Al confrontar los dos primeros componentes de la cadena de valor, se observa que en ambos, la medición se basa en los mismos criterios y puede deducirse que esto se debe a que en

estos dos niveles, los resultados son consecuencia directa de la actuación, por lo que propone: medir la productividad y la eficacia, mediante la combinación de costo, tiempo, cantidad, calidad y reacciones humanas; centrar la atención en asuntos, tareas y objetivos para fomentar la productividad; y medir la actuación en niveles individuales y de equipo.

- *Desde la perspectiva del cliente:* la medida más importante proviene de los clientes. En un estudio realizado en Estados Unidos por Duke y Texas A&M

(Valerie en: Fitz-enz, 1999,57) entre 1985 y 1990, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción del cliente con relación a los servicios en diferentes tipos de empresas, se encontró que los factores que explicaban la satisfacción del cliente eran en orden de importancia: *fiabilidad* (actuación digna de confianza), *receptividad* (disposición a proporcionar un servicio rápido), *seguridad* (habilidades y conocimientos que generen seguridad al cliente), *empatía* (atención afectuosa e individual) y *tangibles* (aspecto de las instalaciones, del personal, presentación y utilidad de los materiales publicados).

- Desde la perspectiva de los resultados: la medición de los resultados se ha enfocado tradicionalmente en el consumo de recursos (eficiencia), sin embargo en términos de Fitz-enz (1999) la medición efectiva no es la eficiencia sino la eficacia.

A continuación se describe la propuesta de medición de Fitz-enz en las diferentes funciones de RH:

- Adquisición del activo humano: propone medir costo, tiempo, cantidad y calidad.
- Mantenimiento del activo humano: en esta función incluye 1) sueldos y prestaciones en los cuales mide costo y tiempo, 2) procesamiento de información donde mide calidad, productividad y servicio y 3) sistemas de información de RH en la que identifica medidas internas (costo, tiempo, cantidad, calidad y reacciones humanas) y medidas externas (valor agregado).
- Apoyo del activo humano: incluye medidas para orientación y asesoramiento (costo, evaluación del impacto determinado por las reacciones de los clientes, tiempo y satisfacción del cliente referente a *fiabilidad, seguridad, receptividad, anticipación, empatía y tangibles*), relaciones laborales (eficacia) y costos ocultos del tiempo perdido (tiempo y costo).

- **Desarrollo del activo humano:** Abarca el desarrollo organizacional en el que evalúa la eficacia mediante la productividad, calidad, servicio, adaptabilidad, desarrollo y supervivencia; las cuales denomina variables de criterio y que clasifica en los niveles de corto, mediano y largo plazo y el desarrollo de la dirección donde incluye la formación, en la cual el costo, el cambio y el impacto son las medidas básicas.

Medidas operativas internas y medidas estratégicas internas y externas.

Según Yeung & Berman las nuevas medidas de RRHH que conducen al desarrollo de las organizaciones son:

- *Medidas Operativas Internas:* focalizan la eficiencia, calidad y oportunidad de las prácticas y de las funciones de RRHH para las prácticas incluyen de proceso (tiempo de ciclo, calidad, costo de prácticas/proceso) y medidas de resultado (por ejemplo en evaluación del entrenamiento: reacción, conocimiento, comportamiento en el trabajo e impacto en la organización).

Para las funciones se compara todo el departamento de RH respecto de la organización, por ejemplo en cuanto a porcentaje de gastos y número de profesionales.

- *Medidas estratégicas internas:* evalúan la efectividad de las prácticas con la finalidad de mejorar las capacidades organizacionales y la satisfacción del empleado.
- *Medidas estratégicas externas:* miden la efectividad de las prácticas con el fin de incrementar la satisfacción del cliente y del accionista. Yeung & Berman basados en un modelo de trabajo, direccionan la medición hacia la satisfacción de los clientes, los empleados y los accionistas. Estas medidas se convierten para los directores en factores críticos de éxito.

En las medidas referentes a *los empleados* se evalúan las actitudes hacia el trabajo y las actitudes hacia la organización.

En lo que respecta a los *clientes*, la medición se centra en la lealtad del cliente, los servicios prestados a los clientes y los productos recomendados a los clientes. Haciendo la analogía de estas medidas con las planteadas por Kaplan & Norton, puede deducirse que: la retención de los clientes se da a través de repetidas compras por parte de clientes leales, la satisfacción del cliente se logra mediante la prestación de servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas y la participación en el mercado puede ganarse incrementando la gama de los productos o servicios recomendados a los clientes, lo que se logra mediante procesos de innovación.

La satisfacción de los *accionistas* está determinada por el crecimiento de los ingresos, el margen de utilidad, las ventas y la rotación del inventario.

Prácticas, funciones y profesionales. Ulrich (1997) retomando el enfoque del Balanced, en el ámbito de RRHH habla de 3 tipos de medidas:

- *De prácticas:* hace referencia a los servicios de RRHH, que están comprendidos en 6 dominios: personal, entrenamiento, desarrollo, evaluación, organización y comunicación. En cada uno de estos dominios hay numerosas prácticas y servicios, y para cada dominio se tienen cuatro tipos de medidas:
 - De actividad: mira si las prácticas de RRHH se enfocan en el corto o largo plazo
 - De CVA (Valor agregado al cliente): RH es enfocada como un proveedor de servicios y la calidad es evaluada por los usuarios
 - De Costo-Beneficio: se realiza análisis de utilidad para determinar el valor agregado de las prácticas
 - De investigación: se utilizan grupos experimentales y de control para establecer diferencias de resultados

- *De Funciones:* se parte de las actividades de la función RRHH, determinando si las prácticas son operacionales o estratégicas, y quiénes son los responsables.

- *De los profesionales:* se miden 4 grupos de competencias (conocimiento de la empresa, conocimiento de RRHH, conocimiento de los procesos y cambios y credibilidad del personal) en dos niveles: 1) Conocimientos y habilidades y 2) Conductas.

Ulrich (1997) expresa la importancia de que las empresas además de medir la rentabilidad y el éxito financiero midan el capital intelectual. Por otra parte considera que al interior de RRHH lo que se mide es la eficiencia y la efectividad de las prácticas y en lo referente al impacto de RRHH sobre la organización, las medidas son aquellas relacionadas con los resultados de la empresa.

Enfoques cualitativo, cuantitativo y de los clientes o usuarios del servicio

Dolan (1999) frente a la medición de la eficacia y la eficiencia de RRHH plantea que ésta puede centrarse en fines, metas, objetivos, estructura, actividades y resultados del departamento, o bien puede examinar una única función de Recursos Humanos.

Para Dolan la medición de la eficiencia y de la eficacia de RRHH, puede variar en cuanto a su ámbito y alcance, los cuales se han dividido en tres categorías: funciones (es decir, dotación de personal, formación, etc.), servicios (calidad del servicio a los clientes) y resultados (ausentismo, rotación, número de quejas, entre otros).

Tipos de evaluaciones de la actividad de la Gestión de Recursos Humanos y sus ámbitos de aplicación

Método/Enfoque	Funciones de la G.R.H.	Servicios de la G.R.H.	Resultados de la G.R.H.	Autores y partidarios principales
Enfoques cualitativos				
Auditoria	X	X	X	Biles & Schuler (1986)
Análisis del trabajo/presupuesto	X		X	
Enfoques cuantitativos				
Índices de la G.R.H.	X		X	Fitz-enz (1984)
Análisis de costos, beneficios y utilidad			X	Cascio (1987)
Contabilidad de la G.R.H.			X	
Enfoque de los Clientes o usuarios		X		Tsui & Gómez-Mejía (1987)

Fuente: (Dolan, 1999)

La descripción de los tres enfoques planteados por él, se presenta a continuación:

- Enfoque cualitativo que puede centrarse en tres aspectos:

- Medida en que la estructura de RRHH mejora la capacidad de funcionamiento de la empresa.

- Apoyo de los fines y estrategias de RRHH a los de la organización. Desempeño de las funciones de RRHH dentro de este enfoque se ubica la Auditoría de RRHH y reconoce dos tipos:

- Auditoría Estratégica: en la cual se evalúan factores relacionados con el entorno, con el sector, con la aplicación de la estrategia y con la empresa.

- Auditoría de funcionamiento: orientada a decisiones y actuaciones a corto plazo, aquí se evalúan las funciones de RRHH.

- Enfoque Cuantitativo: Está conformado por:

- Índices de RRHH: que suelen agruparse de forma que correspondan a las actividades principales de RRHH o en función de temas estratégicos como rotación de personal, ausentismo y productividad y además con datos anteriores, con objetivos previstos o con la media del sector, con el fin de mirar variaciones.

- Enfoque de costos y beneficios: aunque ha sido poco aplicado en RRHH, presenta ventajas como reducción y control de costos, justificación y flexibilidad de programas y propuestas, entre otros. La definición del costo incluye como parámetros principales los costos controlables frente a los no controlables, y medidas directas frente a las medidas indirectas. Los costos no controlables son aquellos que se dan por causas involuntarias (enfermedad de empleados, accidentes, condiciones climáticas) que repercuten por ejemplo en el ausentismo. Sin embargo la organización puede controlar otras causas del ausentismo de los empleados, de acuerdo con las políticas laborales establecidas.

Las medidas directas se refieren a costos reales, por ejemplo: costo de sustituir un empleado ausente. Las medidas indirectas se expresan en términos de tiempo, cantidad y calidad.

- Análisis de Utilidad: utilizado para equilibrar costos y beneficios de los programas de RH. Existen diferentes métodos para determinar la utilidad, dependiendo de la actividad que se quiera evaluar.

- Contabilidad de RRHH: difiere de los otros métodos por la cuantificación en términos económicos de un conjunto común de resultados de comportamiento y de rendimiento. Los comportamientos que se miden según este enfoque son los relacionados con las funciones de RRHH de atraer, seleccionar, retener y perfeccionar a los empleados. Este enfoque representa el intento de tratar RRHH como capital en lugar de como gasto.

- Enfoque de los clientes o usuarios: se basa en el supuesto de que la eficacia de RRHH está determinada por la reputación entre sus clientes o usuarios del servicio. Teniendo en cuenta los recursos limitados, RRHH para ser eficaz debe identificar los clientes “clave”, con la finalidad de obtener mayor influencia sobre los resultados mínimos aceptables para la empresa.

Medidas de corto plazo y de largo plazo.

Huselid ha centrado su interés en medir resultados de corto plazo como rotación y productividad y de largo plazo como desarrollo financiero.

El Retorno sobre la inversión –ROI- de entrenamiento.

Jack Phillips se ha dedicado en gran parte a investigar sobre la medición del Rendimiento sobre la Inversión –ROI- del Entrenamiento. La medición del ROI se realiza en 5 niveles:

- Nivel 1: se mide la satisfacción de los participantes con el programa de entrenamiento, y se incluye una lista de lo que planean hacer con lo que aprendieron.
- Nivel 2: las medidas se centran en lo que los participantes aprendieron durante el entrenamiento.
- Nivel 3: las medidas evalúan la aplicación del aprendizaje en el trabajo.
- Nivel 4: las medidas se enfocan en los resultados del negocio logrados por los participantes, cuando los objetivos del entrenamiento se cumplen.
- Nivel 5: compara los beneficios monetarios del entrenamiento con los costos, el resultado es el ROI del entrenamiento.

Tres niveles de resultados: Jackson (1992) plantea acerca de la evaluación del desempeño, que existen 3 niveles de resultados, a partir de los cuales se observa la visión integral, que va más allá y propone medir el desempeño de los empleados con base en el nivel operativo. Es notorio ver como considera las capacidades organizacionales como los inductores de los resultados operativos y de los corporativos. Este planteamiento es congruente con el enfoque del BSC y con aquellos que consideran las capacidades organizacionales como inductores y que vinculan objetivos y resultados con la estrategia, es por este motivo que este planteamiento de evaluación del desempeño se considera un aporte importante a tener en cuenta en el presente trabajo.

Niveles de objetivos y resultados

Niveles de objetivos	Niveles de resultados
Nivel 3 Objetivos corporativos ¿Cuáles son los objetivos claves? ¿Cuáles son las metas?	¿Qué resultados corporativos se han logrado?
Nivel 2 Objetivos operativos ¿Qué se está haciendo a nivel operativo? ¿Qué se necesita hacer a nivel operativo, de estructura, de sistemas, recursos y actividades?	¿Qué resultados operativos se ha logrado, que satisfagan los objetivos corporativos?
Nivel 1 Requerimientos de destrezas ¿Qué capacidades se necesitan desarrollar para lograr destrezas, conocimientos, motivación y desempeño?	¿Qué destrezas se han desarrollado que respondan a objetivos operativos?

Fuente: Jackson 1992

Recursos Humanos como cadena de Valor

Desde ésta perspectiva, Torres (2001) concibe la medición en dos dimensiones (resultados y actuación) donde identifica indicadores de actividad (eficiencia), de logro (eficacia) y de impacto (efectividad), así:

Dimensiones y resultados de la medición

Resultados	Eficiencia	Eficiencia	Efectividad
Dimensión	Actividad	Logro	Impacto
Resultado			
Actuación			

Fuente: Torres 2001

Se observa que los indicadores de resultado están más en las dimensiones de logro e impacto, mientras que los indicadores de actuación están más en los niveles de actividad y de logro.

Sistema integral de medición de gestión en cascada.

Según Serna (1998), para que el sistema integral de medición de gestión se convierta en cultura y se incorpore en toda la organización debe cumplir unos requerimientos muy importantes:

- Debe ser en cascada
 - Macro índices: a nivel corporativo
 - Subíndices: a nivel de unidad estratégica de negocio
 - Subíndices: a nivel de equipos de trabajo
 - Micro índices: a nivel individual.
- En su definición deben mantener una relación causa-efecto de arriba abajo y de abajo arriba.
- Debe incorporarse a la evaluación del desempeño y, por tanto, deben aplicarse a todos los niveles de la organización de arriba-abajo y viceversa.

- Vincular el sistema de medición, idealmente, al sistema de remuneración o de estímulos, tanto a nivel grupal como individual.

Medidas que muestren el impacto en la estrategia organizacional

Wintermantel & Mattimore (1997) afirman que los profesionales de RRHH deberán buscar medidas que muestren el impacto de su gestión, centrándose en la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad de la organización y de los profesionales de RRHH. Además argumentan que la medición deberá alinearse estrechamente con la misión de la organización y si ésta es modificada, también se tendrá que modificar el sistema de medición

3.6 Análisis

De acuerdo al capítulo referido Medición en la Gestión de Recursos Humanos en el análisis hablaré primero acerca del aporte de valor de Recursos Humanos y de su medición:

- La responsabilidad de Recursos Humanos en la generación de valor a empleados, clientes, y accionistas, no es nueva. Sin embargo anteriormente no se tenía la suficiente conciencia al respecto, ya que sus actividades se centraban principalmente en los empleados y los programas se convertían en los fines de dicha área.
- Ahora Recursos Humanos sigue enfrentando la responsabilidad de demostrar a los directivos de la empresa su aporte de valor en términos de desarrollo financiero, de productividad y de supervivencia, lo que le permite ganarse un lugar en la empresa, dejando de verse como un centro de costos.

Es en este sentido, a partir del modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan & Norton, se ha generado un lugar común en las propuestas realizadas por parte de los “Gurús” actuales de RRHH, en temas tales como: 1) la vinculación de RRHH con la estrategia, lo que hace que ahora sea necesario hablar de la Gestión Estratégica de Talento Humano, 2) el valor que genera RRHH a empleados, clientes y accionistas, y 3) la necesidad de medir los aportes a través de un sistema de gestión que traduzca los objetivos y los resultados en un conjunto de indicadores.

- Aunque puede hablarse de algunos indicadores genéricos (como por ejemplo la productividad y la rentabilidad), por ser comunes a los intereses de las organizaciones, sería importante cuestionarse acerca de la conveniencia de implementar un conjunto de indicadores, sin confrontarlos con la realidad de la empresa, en cuanto a la etapa en la que se encuentra (sea

crecimiento, sostenimiento o cosecha) y en cuanto a los objetivos y estrategias; ya que los indicadores deben permitir el monitoreo de los objetivos estratégicos, enfocándolos de esta forma en los factores que son críticos para la organización. Es pertinente recordar que las medidas deben servir para tomar decisiones de mejora, porque de no serlo así no tendrían ningún sentido.

- Es paradójico el hecho de que aunque se reconoce el Talento Humano como la clave del éxito de las organizaciones, en la mayoría de ellas no se le preste la atención que éste merece, lo que se evidencia en los continuos recortes de presupuesto para el departamento de Recursos Humanos, concluyéndose así que a nivel organizacional continúa prestándosele mayor importancia a las tecnologías duras y menos a las tecnologías blandas y es en estas últimas donde precisamente se ubica RH.

Acerca de la medición de resultados y de inductores, puede decirse que ésta es una forma de garantizar el monitoreo de RH, vinculando los procesos con los resultados, así:

Desde la Perspectiva de los Procesos.

La satisfacción de los clientes y de los accionistas es inducida por la satisfacción de los empleados y ésta a su vez se logra mediante el uso de las prácticas que además de construir capacidades organizacionales los motiven y desarrollen. El conocimiento tanto de las necesidades como de las motivaciones de las personas son un insumo importante para RRHH orientar las prácticas y las medidas que se derivan de ellas.

La construcción de las capacidades organizacionales ha sido identificada como el factor clave de éxito que más predomina en los planteamientos de los diferentes autores. Una organización que aprende, “es una organización que se transforma y que sigue vigente a pesar de la turbulencia del entorno”. Aprender implica desaprender, innovar, cambiar. Las capacidades organizacionales incluyen infraestructuras eficientes (de procesos, sistemas de información), innovación y desarrollo, y formación de competencias (recualificación del personal para satisfacer necesidades actuales y futuras) donde los sistemas de información de personal y los datos generados en las mediciones, son una herramienta básica que sirve de insumo en la identificación de dichas necesidades.

Desde la Perspectiva de los Resultados.

La productividad es uno de los factores de desempeño más relevantes, ya ella induce a la competitividad y a la supervivencia. Aunque algunos autores la incluyen dentro de sus propuestas, se observa que algunos la conciben de forma diferente. Por ejemplo, Fitz-enz y Huselid la consideran como un indicador de corto plazo, mientras que Dolan y Ulrich la sitúan como un indicador de largo plazo. Esto se debe quizá a los diferentes métodos existentes para medir la productividad, ya que puede utilizarse tanto en la parte operativa como en la estratégica, bien sea midiendo la productividad del proceso o la productividad de los resultados estratégicos.

En general cuando se habla de indicadores de gestión, los términos obligados a tratar son: eficiencia, eficacia, efectividad y productividad.

Llama la atención ver cómo algunos de los autores estudiados difieren en el significado de éstos. Por ejemplo: la efectividad ha sido tradicionalmente definida como: eficiencia más eficacia; sin embargo la utilización de estos términos por parte de los autores, es diferente: Ulrich plantea que al interior RH las medidas son de eficiencia y efectividad y al exterior las medidas son de impacto, relacionadas con los resultados de la empresa; Fitz-enz & Dolan plantean que la gestión directiva se mide por la eficiencia y la eficacia y que ésta puede centrarse en metas, objetivos, actividades, resultados o funciones.

Por otra parte se observa confusión en el uso de los términos productividad y efectividad, ya que en algunos casos son definidos de la misma manera.

Por lo anterior se plantea:

- La importancia de conocer la vigencia de los conceptos tradicionales de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad y, de saber si actualmente existen discusiones epistemológicas de estos términos o si la concepción que se tiene de éstos ha trascendido.
- La necesidad de unificar el uso de éstos términos que son claves cuando se habla de indicadores de gestión, además de ser una herramienta básica en la formulación de proyectos de RH.

Al cuestionar los diferentes enfoques sobre medición de RRHH, es inevitable no hablar de los peligros de la medición identificados por Pfeffer, cuando reflexiona tanto sobre las medidas más utilizadas en RRHH, como en lo que presiona la utilidad de tales medidas.

- La presión por reducir los costos, ha hecho que se acreciente el interés en las medidas enfocadas a los gastos, sin tener en cuenta que las medidas del consumo de recursos no indican eficiencia, ya que éstas no toman en cuenta lo que se está haciendo con los recursos y por otra parte expone a RRHH a la posibilidad de obtener victorias de corto plazo.
- La presión por incrementar las utilidades por acción, donde son los accionistas los que ponen las reglas de juego, y donde además existe la creciente tendencia de contratar funciones y proyectos por outsourcing, han fortalecido tanto la orientación hacia las actividades, como el interés por mostrar el nivel de actividad y de esfuerzo. Por otra parte en ésta dinámica se fomenta la visión cortoplacista ya que las personas se concentran en lograr resultados que dependen de la periodicidad en que son medidos.
- Contrastando el análisis realizado por Pfeffer, con las tendencias más marcadas en RRHH y su medición, puedo concluir que el incremento del valor de las personas dentro de la organización, tal vez pueda deberse fundamentalmente al hallazgo de que son ellas las inductoras de la satisfacción del cliente, que a su vez induce a la satisfacción del accionista. Por lo tanto esto podría plantearse de dos maneras: como una tendencia más humana, en la que los objetivos de los empleados y de los accionistas son muy importantes y en la que no se trata de crecer o sobrevivir a costa del otro y de una manera más fría donde lo verdaderamente importante es la satisfacción del accionista, mientras que la satisfacción de los empleados y de los clientes son el medio para lograr el objetivo básico de utilidad. Dicho objetivo es necesario para que los proyectos produzcan desarrollo y para que las empresas crezcan y sobrevivan. De no ser así no habría inversionistas dispuestos a permanecer allí y por consiguiente no sería posible tener empleados ni satisfechos, ni medianamente satisfechos, ni siquiera empleados insatisfechos.

Cuando se habla de la medición de Recursos Humanos, parecen surgir algunos “temas obligatorios” debido a que forman parte de los fundamentos teóricos en los cuales se sustentan las diferentes propuestas. Estos son:

- ✓ La necesidad de un plan estratégico como insumo básico de un sistema de gestión y de medición de RRHH.
- ✓ La alineación de RRHH a la estrategia organizacional.
- ✓ La medición tanto de inductores como de resultados.
- ✓ El enfoque sistémico, como un requisito fundamental, ya que RRHH es un subsistema de la organización que contribuye a sus resultados.

En los estudios de Recursos Humanos descritos en este trabajo, se observa que las prácticas más estudiadas han sido en orden descendente

- 1) Clima organizacional en su gran mayoría, a través del estudio del uso de diferentes estilos administrativos como por ejemplo, de sistemas de administración más flexibles, con mayor cooperación y autocontrol,
- 2) Nivel de compensación e incentivos y
- 3) Entrenamiento y evaluación del desempeño en igual proporción.

El siguiente cuadro resume los enfoques de los diferentes autores:

Tabla 7. RESUMEN DE LOS ENFOQUES DE LOS AUTORES

AUTOR	¿QUÉ APORTA LA G.R.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿CÓMO APORTA LA G.R.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿EN QUE SE ENFOCA LA MEDICIÓN?
KAPLAN & NORTON	La G.R.H. aporta valor a: - Accionistas: rendimiento/Inversión, EVA - Clientes: cuota de Mercado, retención, incremento, satisfacción. - Empleados: satisfacción, retención, productividad. - Procesos Internos: eficiencia, eficacia y productividad.	- Centrándose tanto en resultados como en inductores - Vinculando los objetivos financieros con la estrategia organizacional.	- En resultados e inductores
FITZ-ENZ	Eficacia del Desarrollo Organizacional: - Resultados a corto plazo: Productividad, calidad, servicio. - R. mediano plazo: Adaptabilidad y desarrollo - R. largo plazo: Supervivencia. - Efectividad Organizacional: como socio. - Satisfacción al cliente: para supervivencia.	- Conociendo las necesidades de los clientes - Desarrollando medidas de actuación. - Desempeñando el rol de socio de negocio enfocado a la efectividad organizacional.	- Eficacia del desarrollo organizacional: cadena de valor, el cliente y los resultados.
YEUNG & BERMAN	- Satisfacción a empleados, clientes y accionistas - Construcción de capacidades organizacionales.	- Conociendo las expectativas de empleados, clientes y accionistas. - Construyendo capacidades organizacionales. - Mediante las prácticas de la G.R.H.	- Medidas Operativas Internas - Medidas Estratégicas Internas - Medidas Estratégicas Externas
HUSELID	- A corto plazo: rotación y productividad. - A largo plazo: desarrollo financiero.	- Mediante prácticas como selección y reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, clima laboral. - A través de estructuras organizacionales que animen a la participación .	- Corto plazo: rotación y productividad - Largo plazo: desarrollo financiero

AUTOR	¿QUÉ APORTA LA G.R.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿CÓMO APORTA LA G.R.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿EN QUE SE ENFOCA LA MEDICIÓN?
ULRICH	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de la Estrategia. Aportar valor a: - Empleados: moral, compromiso, competencias, retención. - Clientes: retención, satisfacción, compromiso. - Accionistas: EVA, rentabilidad, crecimiento. - Eficiencia Administrativa: eficiencia, eficacia - Aporte a los empleados: eficiencia, calidad, disminución de costos. - Capacidad de cambio: mejoras en diseño e implementación de procesos, disminución tiempos de ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrándose en aportes y no en actividades. - Ejecución de la estrategia: traducir la estrategia organizacional a prácticas de la G.R.H. - Eficiencia administrativa: crear infraestructuras eficientes y repensar la creación de valor. - Aporte de los empleados: prácticas que incrementen su compromiso, potencien el talento humano y legitimen solicitudes. - Capacidad de cambio: identificar factores críticos de éxito y procesos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia y efectividad de las prácticas - Medir resultados, rentabilidad y capital intelectual - Prácticas que incluyen 4 tipos de medidas: de actividad, de valor agregado a los cliente - CVA-de costo beneficio y de investigación.
DOLAN	<p>Satisfacción a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empleados: incremento en la participación y disminución de absentismo y de rotación. - Clientes: retención, incremento de la cuota de mercado - Accionistas: rentabilidad, competitividad, supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Competencias - Alineación de políticas de la G.T.H. con las de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque cualitativo: auditoría de la G.R.H. - Enfoque cuantitativo: índices de la G.R.H., análisis costo-beneficio y de utilidad.
HUSELID	<ul style="list-style-type: none"> - A corto plazo: rotación y productividad. - A largo plazo: desarrollo financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Competencias - Alineación de políticas de la G.T.H. con las de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corto plazo: rotación y productividad. - Largo plazo: desarrollo financiero.
PHILLIPS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades Organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - ROI de entrenamiento.

AUTOR	¿QUÉ APORTA LA G.R.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿CÓMO APORTA LA G.R.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿EN QUE SE ENFOCA LA MEDICIÓN?
TORRES	- Contribuye a los resultados de la empresa, los cuales dependen de la estrategia competitiva de la empresa.	- Clarificando las prioridades del negocio - Definiendo indicadores de impacto. - Determinando las competencias a asegurar y las condiciones organizacionales requeridas. Definiendo las acciones necesarias en G.T.H.	- En la cadena de valor. Medida en las dimensiones de resultado y actuación, definiendo para cada una indicadores de actividad, de logro y de impacto.
SERNA	- Capital Intelectual	- Obteniendo indicadores como condición indispensable para la incorporación del aprendizaje.	- Medición en cascada: a nivel corporativo, de equipo, de unidades de negocio e individual
WINTERMANTEL & MATTIMORE	- Soluciones que ayudan a la construcción de la ventaja competitiva.	- Dependiendo de la visión de la G.R.H. Si se ve como proveedor de servicios comercializará servicios a sus clientes. Si se ve como consultor aportará capacidades organizacionales para ejecutar la estrategia.	- En las medidas que muestren el impacto en la estrategia organizacional: eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

CAPITULO IV ENFOQUES PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO

Con base en el análisis de fuentes bibliográficas y la experiencia del autor José Luis Torres Ordóñez, se identifican 4 enfoques básicos para medir el impacto en los resultados del negocio que tiene la gestión de Recursos Humanos:

- Medición de la correlación de las prácticas de Recursos Humanos con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas.
- Medición de la contribución estratégica de Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia de la empresa.
- Medición del impacto de intervenciones o programas específicos de Recursos Humanos a través de procesos de medición que vinculen las acciones de capital humano con los resultados de negocio y cuantifiquen sus beneficios económicos particulares.
- Medición del impacto económico de Recursos Humanos a nivel de la empresa a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor del capital humano.

A mayor detalle a continuación explicaré cada uno de los enfoques pudiendo resaltar su aportación a la organización

4.1 Prácticas de recursos humanos a través de estudios de investigación

Si la gestión de Recursos Humanos es determinante para los resultados de negocio, entonces un mejor despliegue y aplicación apropiada de prácticas de Recursos Humanos debería correlacionar con más altos beneficios financieros. Esto es lo que se ha podido demostrar a través de muchas investigaciones adelantadas en diferentes partes del mundo, que muestran una correlación positiva entre prácticas específicas de recursos humanos y los resultados financieros de las empresas, dichos estudios son los siguientes:

- Estudio de Indicadores de Recursos Humanos “Saratoga” PriceWaterhouse Coopers
- Estudio de la ASTD sobre el Impacto de la Capacitación
- Estudio de Watson Wyatt sobre el impacto de las prácticas de capital humano
- Estudio de Deloitte & Touch sobre el impacto de las prácticas de capital humano
- Otras evidencias sobre impactos de las prácticas de capital humano en los resultados del negocio

Todos los estudios anteriores revelan suficiente evidencia para demostrar que las inversiones en prácticas de capital humano impactan positivamente los resultados de negocio. El mensaje es claro: si el objetivo de una compañía es incrementar el valor para los accionistas, una prioridad clave debe ser su enfoque en el capital humano.

Para mayor detalle y ejemplificación de los estudios antes mencionado, me basare en el Estudio de Saratoga.

Estudio de Saratoga

El estudio de Saratoga es un servicio de PriceWaterhouse Coopers de medición y benchmarking del capital humano a nivel mundial, es decir un comparativo de indicadores de Recursos Humanos; que compara el desempeño de una empresa contra prácticas líderes, para obtener información, que apoye a la organización en la mejora de su desempeño, con una aplicación estratégica que brinda información de la fuerza laboral en las empresas y sirve como base para determinar en dónde se encuentra su compañía hoy y dónde desea estar mañana, interpretando información para la toma de decisiones estratégicas.

Los resultados del estudio se basan en el repositorio de indicadores de desempeño de Capital Humano más robusto del mundo, con más de 1000 organizaciones de diferentes industrias en Estados Unidos, Europa, Asia Pacífico y Latinoamérica.

Dicho estudio consolida 65 métricas enfocadas en Productividad y Rentabilidad del Capital Humano, Atracción del Talento, Rotación, Estructura y Costos de Capital Humano, Estructura y Costos de Recursos Humanos.

El estudio de Saratoga genera valor para las organizaciones estableciendo puntos de referencia del mercado competitivo que le permiten a la empresa evaluar la eficiencia y efectividad de su área de Gestión de Recursos Humanos. Permite monitorear la productividad del talento humano y mejorar los resultados a futuro así mismo ayuda a enfocar la inversión de Gestión Humana en aquellas áreas que generan mayor retorno económico.

A continuación se muestran algunos datos relevantes sobre el Estudio de Saratoga de la región de Latinoamérica.



El estudio regional en números

12 Países representando una región

+65 Indicadores son parte del estudio

5 son las **dimensiones clave** de análisis que conforman el estudio

4 Posibilidades de comparación:
industria, región, US y Europa

+120 Empresas participantes
divididas en 8 industrias

Industrias

Las industrias que integran el benchmark son:

- Manufactura y consumo masivo
- Petróleo y gas
- Servicios financieros
- Telecomunicaciones
- Ventas a detalle / Retail
- Otras...

Beneficios

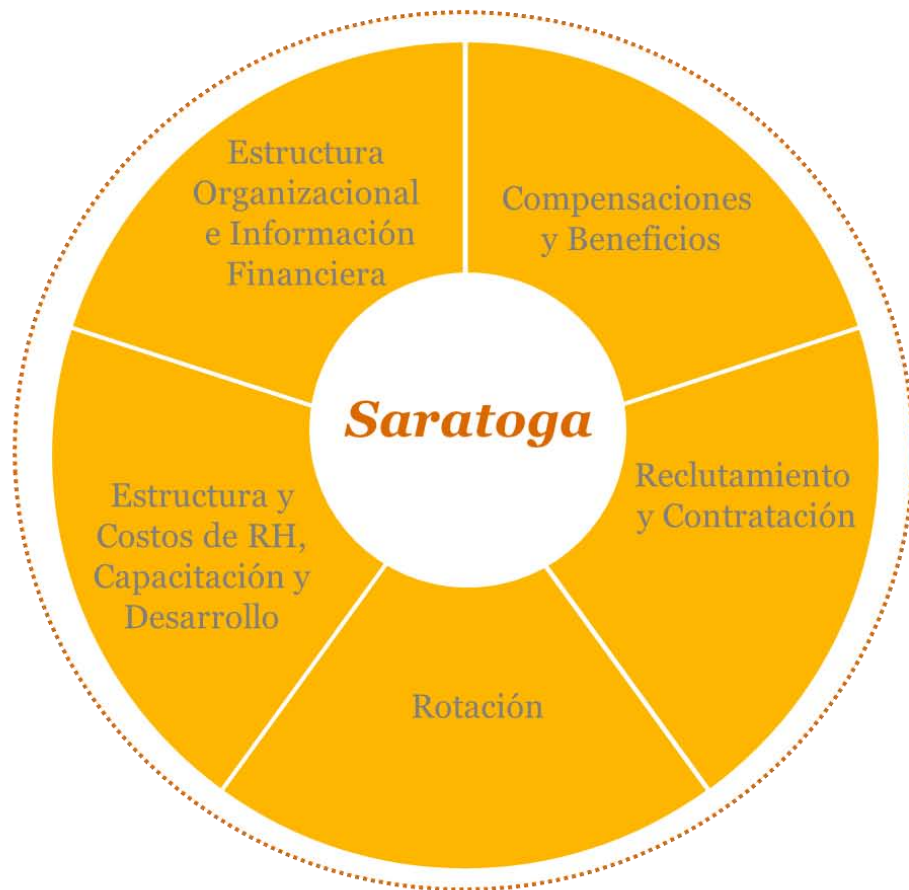
El estudio de Saratoga – Benchmark de indicadores de Recursos Humanos, ofrece a las organizaciones datos objetivos para poder evaluar su desempeño y optimizar el retorno en la inversión en Capital Humano así como demás beneficios listados a continuación:

- Combinar e interpretar la información relacionada de Capital Humano de forma estratégica y alineada a los objetivo de negocio.
- Tomar decisiones estratégicas de Capital Humano, basada en la evidencia.

- Identificar ahorros potenciales en costos y hacer más eficientes los procesos.
- Identificar brechas de desempeño orientando la organización hacia las “BUENAS PRÁCTICAS”.
- Mejorar el nivel de servicio de la función de Recursos Humanos.
- Identificar brechas de desempeño, orientando la organización hacia las “prácticas líderes”.
- Sustentar la toma de decisiones que se realice en el departamento de RH con datos reales.
- Establece puntos de referencia del mercado competitivo que le permiten a la empresa evaluar la eficiencia y efectividad de su área de Gestión Humana.
- Permite monitorear la productividad del talento humano y mejorar los resultados a futuro
- Ayuda a enfocar la inversión de Gestión Humana en aquellas áreas que generan mayor retorno económico.

Dimensiones y sus indicadores

Las dimensiones que se considera para el estudio de Saratoga son las siguientes:



Compensación y Beneficios

Definición

- Refleja el dinero invertido en la compensación y beneficios del empleado en relación a los ingresos.

Reclutamiento y Contratación

Definición

- Permite medir el nivel de servicio del proceso de reclutamiento y contratación, así como los costos invertidos y la oferta de aceptación.

Rotación

Definición

- Se refiere a las variaciones que se producen en la organización respecto a las salidas de personal. Estos indicadores permiten medir el nivel de compromiso de la fuerza laboral.

Estructura y Costos de RH, Capacitación y Desarrollo

Definición

- Permite medir la inversión del área de RH y analizar como los costos del área se comparan con otras organizaciones.

Estructura Organizacional e Información Financiera

Definición

- Refleja como se encuentra distribuido el capital humano dentro de la organización, incluye información financiera para la toma de decisiones así como para medir el retorno de la inversión del área RH.

A continuación se muestran cada una de las dimensiones del Estudio de Saratoga con sus respectivos indicadores, fórmula y propósito del mismo.

Productividad y rentabilidad del capital humano

No.	Indicador	Fórmula	Propósito
1	Ingreso por empleado de tiempo completo	Ingreso / Empleados de tiempo completo	Ingreso generado por cada empleado de tiempo completo
2	Ingreso por empleado de tiempo completo (Incluye temporales)	Ingreso/(FTE Regulares + FTE Temporales)	Mide la facturación promedio generada por cada empleado de la fuerza de trabajo regular y temporal, de tiempo completo.
3	Porcentaje de costos laborales vs ingresos	(Costos de compensaciones + total costos beneficios) / Ingresos	Costo de compensaciones y beneficios a empleados como porcentaje de ingresos
4	Retorno Sobre la Inversión en Capital Humano	(Ingreso bruto - (costo operativo - (costos de compensaciones + total costos de beneficios))) / (costos de compensaciones + total costos de Beneficios)	La ganancia antes de impuestos por cada dólar invertido en pagos y beneficios a empleados
5	Porcentaje de ausentismo	Días de Ausencia / FTE días laborables	Mide todos los días laborales en los que un empleado se ausentó de su trabajo.
6	Días de Enfermedad por FTE (Empleado Tiempo Completo)	Días de Enfermedad / Empleados de Tiempo Completo	Promedio de días laborales perdidos debido a enfermedad
7	Conflictos laborales por empleado sindicalizado	Conflictos de empleados/Plantilla de sindicalizados	Mide el promedio de conflictos laborales por cada empleado bajo convenio.

Atracción de talento

No.	Métrica	Fórmula	Propósito
8	Porcentaje de reclutamiento interno de Gerentes y Ejecutivos	$\frac{\text{Contratación Gerencial Interna}}{\text{Total Requisiciones Gerenciales y Ejecutivas Cerradas}}$	Porcentaje de requisiciones para cargos Gerenciales, Directivos y Ejecutivos que fueron ocupados por candidatos internos.
9	Costo por nueva contratación	$\frac{\text{Costos Totales de Contratación}}{\text{Contrataciones Totales}}$	Promedio de gastos de contratación por cada empleado contratado.
10	Tiempo de aceptación	$\frac{\text{Total Días Para Aceptación}}{\text{Contrataciones Totales}}$	Promedio de días calendario entre la fecha de aprobación de una requisición y la fecha en que la oferta es aceptada por el candidato seleccionado.
11	Porcentaje de aceptación de ofertas de trabajo	$\frac{\text{Total Ofertas de Trabajo Aceptadas}}{\text{Total Ofertas de Trabajo Realizadas}}$	Porcentaje de ofertas de trabajo aceptadas vs el total de ofertas realizadas.
12	Contrataciones logradas por Reclutador	$\frac{\text{Total Requisiciones Cerradas}}{\text{Total de Reclutadores de Tiempo Completo}}$	Promedio de requisiciones cerradas por reclutador.
13	Porcentaje de rotación en los primeros 90 días de servicio	$\frac{\text{Rotación Total Entre 0 y 90 Días de Servicio}}{\text{Total de Contratados Externamente}}$	Porcentaje de contratados externos que se desvincularon de la organización voluntaria o involuntariamente dentro de los primeros 90 días de trabajo.
14	Porcentaje de rotación al primer año de servicio	$\frac{\text{Rotación Total Entre 0 y 1 Año de Servicio}}{\text{Planta de Personal Entre 0 y 1 Año de Servicio}}$	Porcentaje de empleados que se hayan desvinculado de la organización voluntaria o involuntariamente antes del primer año de servicio.

Rotación

No.	Métrica	Fórmula	Propósito
15	Porcentaje de rotación	$\text{Rotación Total} / \text{Total Empleados}$	Porcentaje de empleados que se hayan desvinculado de la organización voluntaria o involuntariamente durante el periodo encuestado.
16	Porcentaje de desvinculación voluntaria	$\text{Total Desvinculaciones Voluntarias} / \text{Total Empleados}$	Porcentaje de empleados que se hayan desvinculado de la organización voluntariamente durante el periodo encuestado.
17	Porcentaje de desvinculación de empleados de alto desempeño	$\text{Rotación Total de Empleados de Alto Desempeño} / \text{Total Empleados de Alto Desempeño}$	Porcentaje de empleados de alto desempeño que se hayan desvinculado de la organización voluntaria o involuntariamente durante el periodo evaluado.
18	Porcentaje de desvinculación voluntaria de Baby Boomers	$\text{Desvinculaciones voluntarias de empleados nacidos entre 1943–1960} / \text{Total de empleados nacidos entre 1943–1960}$	Mide porcentaje de los empleados nacidos entre 1943 y 1960 que voluntariamente dejaron la organización.
19	Porcentaje de desvinculación voluntaria de Generación X	$\text{Desvinculaciones voluntarias de empleados nacidos entre 1961–1981} / \text{Total de empleados nacidos entre 1961–1981}$	Mide el porcentaje de los empleados nacidos entre 1961 y 1981 que voluntariamente dejaron la organización.
20	Porcentaje de desvinculación voluntaria de Generación Y	$\text{Desvinculaciones voluntarias de empleados nacidos de 1982 en adelante} / \text{Total de empleados nacidos de 1982 en adelante}$	Mide el porcentaje de los empleados nacidos entre 1982 o con posterioridad, que voluntariamente dejaron la organización.
21	Porcentaje de empleados en condiciones de jubilarse, durante los próximos cinco años	$\text{Empleados con posibilidades de jubilarse en los próximos 5 años} / \text{Plantilla total}$	Mide el porcentaje de empleados que estarán en condiciones de jubilarse en los próximos cinco años.

Estructura y costos del Capital Humano

No.	Métrica	Fórmula	Propósito
22	Tramo de control Gerencial o nivel de Gerenciamiento	Total Empleados / Total Cargos Gerenciales	Cantidad de empleados dirigidos por cada Gerente, Director y Ejecutivo.
23	Niveles organizacionales	Cantidad de Niveles de Reporte	El máximo número de diferentes niveles de reporte dentro de la organización.
24	Cargos clave con uno o más candidatos en plan de sucesión	Cantidad de Roles Clave Con 1 o Más Sucesores Exclusivos/ Cantidad de Roles Clave	Porcentaje de roles clave que tienen uno o más candidatos exclusivos de sucesión.
25	Utilización de planes de sucesión	Cargos clave reemplazados por candidatos de planes de sucesión / Número de cargos clave cubiertos	Mide el porcentaje de cargos clave que son cubiertos por candidatos identificados en planes de sucesión.
26	Porcentaje de empleados Baby Boomers	Plantilla de empleados nacidos entre 1943–1960 / Plantilla total	Mide el porcentaje de dotación de empleados nacidos entre 1943 y 1960.
27	Porcentaje de empleados Generación X	Plantilla de empleados nacidos entre 1961–1981 / Plantilla total	Mide el porcentaje de dotación de empleados nacidos entre 1961 y 1981.
28	Porcentaje de empleados Generación Y	Plantilla de empleados nacidos de 1982 en adelante / Plantilla total	Mide el porcentaje de dotación de empleados nacidos entre 1982 o con posterioridad.
29	Antigüedad promedio en puestos Gerenciales y Mandos Medios	Antigüedad total de las personas que ocupan puestos de mando / Plantilla de puestos de mando	El tiempo promedio en que los actuales empleados en puestos de liderazgo, han estado en esos puestos.
30	Ratio de empleados temporales de tiempo completo	FTE Temporales / Índice general de FTE (no incluye outsourcing)	El número de los empleados temporales, contratados directa o indirectamente por la organización, en relación a la fuerza de trabajo regular.
31	Porcentaje de compensación vs ingresos	Costos de Compensación / Ingresos	Costos de compensaciones por empleado como porcentaje de ingresos
32	Costo de compensación por empleado de tiempo completo	Costos de Compensación / Empleados de Tiempo Completo	Compensación promedio por empleado de tiempo completo

33	Beneficios promedio por empleado	Costo Total de Beneficios / Total Empleados	Costo promedio de beneficios por empleado.
34	Porcentaje de beneficios vs ingresos	Costo Total de Beneficios / Ingresos	Porcentaje de ingresos destinado a costos de beneficios.
35	Porcentaje de pago por bonos de desempeño para nivel ejecutivo	Pago de Bonos por Desempeño a Ejecutivos / Costos de Compensaciones a Ejecutivos	Porcentaje de costos de compensación para ejecutivos destinados a bonificaciones por desempeño.

Costos y Estructura de RH

No.	Métrica	Fórmula	Propósito
36	Proporción de empleados de la gestión directa de RH	Total Empleados / Total Empleados de RH	Número de empleados asistidos por cada empleado de RH que genera costos cargados al presupuesto de RH (RH excluye a los empleados que dan soporte a Aprendizaje, Capacitación y Desarrollo, Seguridad, Funciones de prevención de riesgos-salud ocupacional, pago de remuneraciones (payroll), centros médicos o de cuidado infantil y cafeterías).
37	Proporción de empleados de RH	Total Empleados / Total Empleados de Todo RH	Número de empleados asistidos por cada empleado de toda la función RH que genera costos cargados al presupuesto de RH (incluye aprendizaje y desarrollo, seguridad, salud ocupacional, pago de remuneraciones (payroll), centros médicos y de cuidado infantil y cafetería).
38	Costos de la gestión directa de RH por empleado	Costos de RH / Total Empleados	Monto invertido directamente en el departamento de RH por empleado.
39	Costos de RH por Empleado	Costos de Todo RH / Total Empleados	Monto invertido directamente en el departamento de toda la función RH por empleado (incluye aprendizaje y desarrollo, seguridad, salud ocupacional, nómina, centros médicos y de cuidado infantil y cafetería).
40	Porcentaje de costos de la gestión directa de RH vs ingresos	Costos de RH / Ingresos	Costos de RH como porcentaje de ingresos
41	Porcentaje de costos de RH vs ingresos	Costos de Todo RH / Ingresos	Costos de toda la función RH como porcentaje de ingresos (incluye aprendizaje y desarrollo, seguridad, salud ocupacional, pago de remuneraciones (payroll), centros médicos y de cuidado infantil y cafetería).

No.	Métrica	Fórmula	Propósito
42	Costos de outsourcing de la gestión directa de RH por empleado asistido	Costos de Outsourcing de RH / Total Empleados	Inversión por empleado en tercerización de una parte o la totalidad de servicios de la función RH (excluye aprendizaje y desarrollo, seguridad, salud ocupacional, pago de remuneraciones (payroll), centros médicos y de cuidado infantil y cafetería).
43	Costos de outsourcing de RH Por empleado asistido	Costos de Outsourcing de todo RH / Total Empleados	Inversión por empleado en tercerización de una parte o la totalidad de servicios de toda la función RH (incluye aprendizaje y desarrollo, seguridad, salud ocupacional, nómina, centros médicos y de cuidado infantil y cafetería).
44	Inversión por empleado en capacitación y desarrollo	Costo Total de Aprendizaje & Desarrollo / Total Empleados	Monto invertido directamente en aprendizaje y desarrollo por cada empleado existente.
45	Cantidad de horas en Capacitación y Desarrollo por empleado de tiempo completo	Total Horas de Aprendizaje y Desarrollo/ Empleados Tiempo Completo	Promedio de horas de aprendizaje y desarrollo por empleado de tiempo completo.
46	Porcentaje de empleados que recibieron como mínimo 1 día de capacitación al año	Empleados con al menos un día de capacitación / Plantilla total	El número de empleados que recibieron como mínimo un día de capacitación.
47	Porcentaje de costos de Capacitación y Desarrollo en relación a la compensación	Inversión en capacitación y desarrollo / Compensación Total	Mide el total de la inversión realizada en actividades de Capacitación y Desarrollo, en relación a la compensación de los empleados.

4.2 Contribución estratégica de Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia

Como se ha visto, los estudios que correlacionan las prácticas de RH los resultados financieros de las empresas brindan la base para evidenciar la importancia del capital humano. Además de medios persuasivos del impacto del capital humano, estas investigaciones sirven como medios de diagnóstico al comparar la empresa con las mejores prácticas que impactan los resultados financieros. Sin embargo, no permiten la medición específica del impacto de las prácticas de RH en una empresa en particular.

Se requiere un enfoque de medición de la contribución de Recursos Humanos que focalice las condiciones singulares de una organización. Para esto es necesario entender que el capital humano es parte de los activos intangibles de la organización, reconocidos en una economía del conocimiento como la fuente sostenible de ventajas competitivas. Sin embargo, los activos intangibles, como el capital humano, deben vincularse con los activos tangibles para crear valor.

De esta forma, el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización, por esto es necesario alinear estratégicamente el área de Recursos Humanos, de manera que la organización cuente con el talento estratégico, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que le permitan entregar la propuesta de valor diferenciada para sus clientes.

Esta conexión causa-efecto se puede mostrar en la forma de un Mapa Estratégico. El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan & Norton, 2001).

Desde esta perspectiva, el valor del capital humano se deriva del contexto de la estrategia. La medición del valor estratégico del capital humano es una estimación acerca de su alineamiento con la estrategia de la empresa. Según Kaplan y Norton, “en el caso del capital humano, la disposición estratégica se calcula en función de si los empleados poseen el tipo y nivel adecuado de conocimientos para desempeñar los procesos internos críticos del mapa estratégico...

Dado que no todos los empleados tienen el mismo impacto sobre la estrategia, el mayor retorno se obtiene de focalizar la brecha de competencias de las áreas de cargos estratégicos” (Kapla & Norton, 2004).

De esta manera, el Mapa Estratégico permite identificar las capacidades e iniciativas claves de Recursos Humanos que impactarán los resultados financieros de la empresa de acuerdo con su estrategia particular.

Por lo tanto, los indicadores que miden la contribución estratégica de RH dependerán en cada caso de la estrategia de la compañía. Algunos indicadores que miden esta contribución estratégica pueden ser:

- A. *Disposición de cargos estratégicos* (brecha de competencias de áreas de cargos estratégicos)
- B. *Brecha de liderazgo* (% de atributos claves del modelo de competencias de liderazgo que se encuentran por encima del umbral requerido)
- C. *Índice de conciencia estratégica* (% de empleados capaces de identificar las prioridades estratégicas de la organización)
- D. *Índice de alineación estratégica* (% de empleados cuyos objetivos e incentivos están vinculados al Mapa Estratégico y cuadro de mando de la organización)
- E. *Retención de personal clave* (% de empleados de alto desempeño en cargos claves que permanecen en la compañía respecto a los que había a inicio de año)
- F. *Cobertura de trabajo en equipo* (% de empleados que trabajan en equipos multifuncionales o interdisciplinarios)
- G. *Índice de empoderamiento* (% de decisiones de trabajo que se pueden tomar autónomamente)
- H. *Satisfacción de empleados* (encuesta sobre cumplimiento de la propuesta de valor a los empleados)

La medición de cualquiera de estos indicadores tiene sentido si se vincula claramente con la estrategia de la empresa. El Mapa Estratégico permite explicitar esta vinculación a través de relaciones causa efecto entre los diferentes objetivos estratégicos. Sin embargo, cuando se construyen estas relaciones representan tan sólo una hipótesis. Por lo tanto, es necesario validar los vínculos del modelo causal de la contribución estratégica de Recursos Humanos.

Desafortunadamente, pocas empresas hacen esto incluso las empresas que crean modelos causales rara vez siguen adelante para probar que las mejoras obtenidas en el desempeño no financiero ejemplo, Recursos Humanos afectan los resultados financieros. Si las empresas no pueden demostrar una causalidad básica, ciertamente no pueden determinar la importancia relativa de los indicadores que escogen.

4.3 Intervenciones de Recursos Humanos a través de procesos de medición

De acuerdo con lo tratado anteriormente, la medición de la contribución estratégica de Recursos Humanos permite evidenciar el aporte del capital humano a la estrategia competitiva de la organización. Sin embargo, no mide el impacto económico que producen las prácticas específicas de Recursos Humanos.

Es necesario, entonces, complementar este enfoque con procesos de medición más específicos que faciliten la toma de decisiones sobre políticas, prácticas, programas o intervenciones particulares de gestión de Recursos Humanos.

Dada la magnitud de las inversiones en capacitación y desarrollo, mejora del desempeño, iniciativas de cambio cultural, sistemas de información de talento humano, etc., los gerentes requieren herramientas que les permita justificar sus inversiones en Recursos Humanos, evaluar sus resultados económicos, mostrar los beneficios logrados y tomar decisiones sobre la continuidad o ajustes de estas intervenciones. Esto es lo que buscan diferentes metodologías de medición de la relación beneficio / costo o retorno sobre la inversión en programas de gestión de Recursos Humanos. Algunos métodos están más enfocados en la medición de acciones de formación, mientras otros son extensivos a las diferentes acciones de intervención de la gestión de talento humano.

A continuación mostraré algunos ejemplos de la medición:

El modelo de 4 niveles

Hace más de 40 años Donald Kirkpatrick, de la Universidad de Wisconsin, creó un enfoque de evaluación de la capacitación con 4 niveles (Kirkpatrick, 1979):

- Nivel 1: *Reacción*: mide la satisfacción de los participantes
- Nivel 2: *Aprendizaje*: mide el cambio en conocimientos, habilidades y actitudes
- Nivel 3: *Comportamientos*: mide el cambio de comportamientos o transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo
- Nivel 4: *Resultados*: mide el impacto en la organización de los cambios de comportamiento generados pensamiento & gestión

Aunque este modelo ha permanecido en el tiempo como uno de los más utilizados, se le ha criticado que es incompleto porque presenta una estructura pero no un proceso de medición, en el cual cada nivel puede tener diferentes alcances es decir el nivel de aprendizaje debería subdividirse en el aprendizaje que ocurre inmediatamente con el programa del que transcurre un

periodo de tiempo después con base en la experiencia de sus aplicaciones. Además, las relaciones de causalidad entre niveles a veces fallan porque el modelo desconoce otros factores que influyen los resultados en cada nivel por ejemplo, el contexto cultural para el aprendizaje. Varios autores han complementado este modelo, particularmente incluyendo un nivel 5: retorno sobre la inversión (ROI).

Este modelo se puede utilizar como base para comprender una cadena de valor para la Gestión de Recursos Humanos, cuya misión supera el mero cumplimiento eficiente de sus programas (nivel 1), pasando por el desarrollo de las capacidades (nivel 2) y el mejoramiento del desempeño de las personas (nivel 3), para llegar a su contribución a los resultados de productividad y competitividad del negocio (nivel 4) y el aumento consiguiente en la generación de valor (nivel 5) (Torres, 2000).

La medición ROI de los programas de Recursos Humanos

Medir el retorno sobre la inversión (ROI) de los programas de RH es un proceso factible de desarrollar si se utiliza la metodología adecuada. Se trata de llegar a establecer los beneficios económicos derivados de un programa y compararlos con la inversión realizada en diferentes recursos para lograrlos. Si los beneficios superan los costos incurridos, existirá una rentabilidad atribuida al programa, lo cual permitirá, además de demostrar la bondad de la inversión, contribuir a tomar mejores decisiones para mantener, ajustar o perfeccionar los programas.

Frente a la necesidad de medir la contribución de valor que generan las intervenciones o programas de gestión del RH, se han desarrollado varias metodologías. Una de ellas es el proceso ROI de Jack Phillips (Phillips, 1997), el cual, con base en una adecuada planeación y seguimiento de información, permite calcular el retorno sobre la inversión:

Relación beneficio / costo (RBC):

$$\text{RBC} = \frac{\text{Beneficios totales del programa}}{\text{Costos del programa}}$$

Tasa de retorno sobre la inversión (ROI)

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios totales del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100$$

Donde, beneficios netos del programa = beneficios atribuidos al programa - costos del programa.

Es importante entender que el ROI es el efecto final de un proceso en diferentes niveles: satisfacción de los clientes con el programa (nivel 1), logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos o habilidades (nivel 2), aplicación de estos aprendizajes en el lugar de trabajo que lleven a mejoras del desempeño (nivel 3), impacto en las variables de resultado del negocio como efecto de estas mejoras de desempeño (nivel 4) y beneficios económicos obtenidos de estos impactos en los resultados de negocio (nivel 5).

De modo que el retorno sobre la inversión en un programa de capacitación sólo se logra si existe satisfacción, aprendizaje, mejoras de desempeño y resultados de negocio que generen beneficios superiores a sus costos.

Modelo Training Results Measurement (TRM) (Spitzer & Conway, 2002)

Con base en una cadena causal entre los problemas claves de la organización y las iniciativas de capacitación o desarrollo, permite estimar los beneficios y compararlos con los costos de la intervención, calculando el retorno sobre la inversión (ROI), la tasa interna de retorno o el valor presente neto.

Este proceso permite fortalecer la medición predictiva (antes de la intervención) en vez de la medición retrospectiva (después de la intervención), de tal manera que permita tomar mejores decisiones de formación.

Medición del impacto de las intervenciones HPT (*Human Performance Technology*) (Stolovich & Maurice, 1998)

Más allá de los programas de capacitación se requiere enfocar y medir acciones integrales para el mejoramiento del desempeño. Las intervenciones HPT lo permiten de la siguiente manera:

1. Estimar los beneficios potenciales del mejoramiento del desempeño con base en el análisis de los *gaps* de desempeño
2. Estimar los costos de la intervención requerida, incluyendo desarrollo, implementación y mantenimiento
3. Estimar el valor de la intervención del desempeño = beneficios potenciales/ costos estimados de la intervención
4. Desarrollar e implementar la intervención

5. Calcular los costos y beneficios reales 6 meses después de la intervención

6. Calcular el valor incremental del capital humano: crear una cuenta de capital humano para cada empleado con un valor inicial a su base salarial y depositar sucesivamente el valor atribuido de las intervenciones de desempeño. Esto da una base para ajustar la compensación cuando el valor de la cuenta individual es significativamente más alto que la base salarial, con el fin de retener este capital humano.

Modelo de Valoración del Capital Humano (Friedman, Hatch & Walker, 2000)

La firma de consultoría Arthur Andersen ha desarrollado un modelo de 5 fases y 5 áreas de aplicación que relaciona la medición de los costos y beneficios de un programa con su ajuste a las estrategias del negocio.

Las fases son:

- *Clarificación*: direccionamiento estratégico de RH
- *Evaluación*: medición del ajuste estratégico, los costos y beneficios de la inversión en RH y las oportunidades de mejoramiento
- *Diseño*: estructuración de programas de RH
- *Implantación*: ejecución de los programas
- *Seguimiento*: validación de ajuste estratégico y medición de las mejoras logradas.

Las áreas son:

- Reclutamiento y selección
- Compensación y gestión del desempeño
- Desarrollo de carrera, planificación de sucesiones y formación
- Estructura organizacional
- Facilitadores de Recursos Humanos (relaciones laborales, comunicación interna, sistemas de información de personal)

Se puede construir un *Índice de Efectividad de Capital Humano* para cada programa de la siguiente forma:

$$E = (V/C) \times A$$

e: efectividad del programa de capital humano

v: valor del programa

c: costo del programa

a: ajuste estratégico

De acuerdo con esto, cada programa de capital humano puede situarse en una *Matriz Ajuste-Costo- Valor*, que sugiere la acción que se debe tomar:

	Bajo ajuste estratégico (<70%)	Alto ajuste estratégico (>70%)
Costo superior al valor ($V/C < 1$)	Reemplazar o eliminar	Mejorar la relación Costo – Valor
Valor superior al costo ($V/C > 1$)	Ajustar a la estrategia	Mantener y mejorar la relación Costo – Valor

Sin embargo desde mi punto de vista la mayoría de los modelos anteriores se fundamenta en el esfuerzo de medición que implican. En particular, es necesario asegurarse que vale la pena dedicar tiempo y recursos al proceso de medición ROI.

Por lo tanto, un proceso detallado sólo se justifica para programas que tengan importancia estratégica, representen una inversión significativa, se apliquen a una amplia población o sean de interés directivo para tomar decisiones claves.

4.4 Indicadores financieros de productividad y generación de valor del Capital Humano

Los sistemas de medición anteriormente mencionados permiten establecer el impacto de programas o intervenciones específicas de Recursos Humanos. Sin embargo, representan un esfuerzo considerable si se busca obtener el impacto económico total de las prácticas de capital humano de la compañía.

Es necesario contar con un proceso que facilite la medición y análisis de la generación de valor del capital humano a nivel empresa y, por tanto, permita orientar las estrategias globales de Recursos Humanos para la compañía.

Para esto se requieren indicadores globales de la contribución económica de Recursos Humanos. Los índices de productividad de los empleados, medidos en términos económicos, representan una aproximación a este propósito.

Índices de productividad económica de los empleados

La productividad del trabajo se concibe como la relación existente entre la producción y el aporte del trabajo humano a la misma (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1990). Algunos de estos indicadores de productividad laboral son:

- Valor de la producción a precios constantes / total de horas de trabajo incorporadas

El total de horas de trabajo incorporadas incluye las horas efectivamente involucradas en la labor. Estas se pueden calcular como un promedio del tiempo dedicado a la producción por los diferentes cargos ponderado por su nivel de competencia.

- Total de ingresos / número de empleados equivalentes

La medida de empleados equivalentes o *full-time equivalent* (FTE) reconoce la participación de diferentes tipos de empleados en la generación de los ingresos. Corresponde al valor que resulta de combinar las horas de trabajo de empleados de tiempo completo, tiempo parcial y empleados contingentes vinculados a la operación del negocio (a término fijo, temporales, *outsourcing* y contratistas).

- Valor agregado a precios constantes / número de empleados equivalentes

Considerando el valor agregado como la contribución económica de la organización al producto interno bruto, correspondiente a los ingresos netos por ventas menos el costo de los bienes y

servicios adquiridos en el mercado requeridos para sus procesos de transformación (Guerin-Wils, 1992) .

- Valor agregado / costos laborales
- Utilidad operacional / costos laborales

Estos indicadores de productividad tienen la ventaja de ser medidas sencillas, fáciles de obtener y comparables con otras empresas del mismo sector. Sin embargo, por ser medidas globales de productividad, incorporan la contribución de otros factores diferentes al capital humano como la infraestructura tecnológica de la empresa.

Además, el impacto económico del capital humano a nivel de empresa o unidad de negocio no se puede circunscribir a la optimización de costos laborales, porque esto puede llegar a suboptimizar los resultados de la empresa.

Los costos pueden ser bajos para la función de Recursos Humanos, pero pueden resultar en más altos costos o valor inadecuado para la organización (Walker, 2002).

Indicadores financieros del capital humano

Algunos enfoques de medición del impacto económico del capital humano buscan medir la rentabilidad atribuible al esfuerzo humano. Tal es el caso de los indicadores de Jac Fitz-enz que miden la relación del capital humano con los resultados financieros.

- Valor añadido del capital humano (*Human Capital Value Added- HCVA*): mide un valor añadido promedio por empleado equivalente. El valor añadido es una medida de utilidad ajustada que se obtiene restando de los ingresos los gastos no humanos (que corresponden al total de gastos menos el total de pagos y beneficios a los trabajadores regulares y contingentes).

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Ingresos} - (\text{total de gastos} - \text{pagos y beneficios a trabajadores})}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}}$$

- ROI del capital humano (*Human Capital Return on Investment- HCROI*): mide el retorno sobre la inversión en capital humano como la relación entre el valor añadido (ídem anterior) y el capital invertido en pagos y beneficios al personal. Muestra la cantidad de utilidad derivada por cada dólar / peso invertido en compensación del capital humano.

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Ingresos} - (\text{total de gastos} - \text{pagos y beneficios a trabajadores})}{\text{Pagos y beneficios a trabajadores}}$$

- Valor económico agregado humano (*Human Economic Value Added - HEVA*): mide el valor económico agregado promedio por la cantidad de trabajo contratado. Considerando el trabajo contratado como la cantidad de empleados full time equivalentes (incluyendo trabajo regular y contingente).

$$\text{HEVA} = \frac{\text{Utilidad neta operativa después de impuestos} - \text{costo del capital}}{\text{FTE's}}$$

Otro indicador que busca medir el valor económico relativo a las inversiones en capital humano es el llamado *PEOPLE VALUE ADDED* (PVA). Este es un índice que mide el valor económico creado por cada dólar / peso invertido en capital humano.

El numerador utiliza el *Economic Value Added* (EVA) o cualquier otro indicador de creación de valor apropiado para la empresa (Ej: *Market Value Added, Cash Flow discounted*). El denominador consiste en el valor capitalizado de los costos de los empleados (salarios y beneficios descontados a una tasa apropiada) (Schneier, 1997). Dado que el numerador y denominador están en las mismas unidades de medida, el resultado puede ser usado para comparar compañías en diferentes partes del mundo.

$$\text{PVA} = \frac{\text{Valor económico creado}}{\text{Costo laboral capitalizado}}$$

Este indicador se basa en una premisa fundamental: Los cambios en el valor económico creado representan la consecuencia de que también la organización utiliza sus recursos (financieros, de mercado e infraestructura tecnológica). Esto lo logra el capital humano, dado que estos activos no tienen la habilidad innata de crear utilidades. Se requiere la aplicación de conocimientos, habilidades y esfuerzo humano para convertir estos recursos en flujos de caja. El capital humano es el que permite a la organización crear la mayor cantidad de valor del capital financiero empleado.

Desde mi perspectiva esto no se percibía con claridad anteriormente, en una economía industrial, donde los activos tangibles determinaban la generación de valor.

Actualmente, en una economía del conocimiento, la creación de valor está determinada fundamentalmente por los activos intangibles (el conocimiento innovador, la lealtad de los clientes, las relaciones de negocios, los sistemas organizacionales de alto desempeño, etc). El capital humano es parte de estos activos intangibles, pero es su dinamizador fundamental. Sólo el talento directivo, gerencial y técnico de las personas, aplicado de forma apropiada, es el que permite aprovechar, mantener y mejorar esos activos intangibles, además de los tangibles.

Indicadores de generación de valor del capital humano

La crítica que se les hace a los indicadores anteriores se fundamenta en que ignoran el rol que tiene el capital financiero y atribuyen todo el valor creado al capital humano es decir al esfuerzo e implicación del área de Recurso Humanos. Frente a esto han surgido otros enfoques que buscan identificar la contribución específica de valor que tiene el capital humano.

Uno de ellos es denominado *HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT CONTRIBUTION* (HCDC). Este indicador se basa en el EVA, como medida generalizada del valor de los negocios, y busca identificar la contribución de valor que tiene el capital humano como un porcentaje de este EVA. Para ello, considera que el EVA es generado por la sinergia del capital financiero y el capital humano y la contribución de cada uno de ellos se puede estimar con base en el costo de los recursos involucrados. Así como el costo del capital financiero es el costo del capital empleado (utilizado en el cálculo del EVA), el costo del capital humano es el pago total al trabajo contratado (compensación total) que incluye salarios, beneficios e inversiones en desarrollo (Holton & Naquin, Louisiana State University). De esta forma,

$$\text{Porcentaje de contribución del capital humano} = \frac{\text{Compensación total}}{\text{Costo del capital empleado} + \text{Compensación total}}$$

$$\text{HCDC} = \frac{\text{EVA} + \text{porcentaje de contribución del capital humano}}{\text{Compensación total}}$$

Valor económico agregado desde la perspectiva del capital humano

Últimamente han surgido nuevos enfoques que permiten vincular el capital humano a la generación de valor para los accionistas. The Boston Consulting Group (BCG) diseñó el denominado *REAL ASSET VALUE ENHACER* (RAVE), un sistema de gestión integrada del valor que complementa la visión clásica de administración del valor basada en el capital con tres perspectivas integradas: el capital humano, el capital clientes y el capital proveedores, y de esta manera lograr una verdadera gestión balanceada del valor (Strack & Villis, 2002). La generación de valor desde la perspectiva del capital humano utiliza indicadores denominados *Workonomics*. El propósito de *Workonomics* no es reemplazar los sistemas de control basados en capital, sino hacerlos más realistas incorporando la medición del capital humano y vinculándola directamente al valor para el accionista (Strack, Lintner & Bolz, 2001).

El lenguaje de *Workonomics* se puede equiparar con la terminología orientada al capital (Barber & Zimmermann, 2001):

Terminología orientada al Capital Terminología Workonomics

Terminología orientada al Capital	Terminología Workonomics
Retorno sobre la inversión	Productividad por empleado
Costo del capital	Compensación total por empleado
Balance de capital	Composición del talento humano
Cambios en el balance de capital	Nuevas contrataciones y retiros
Plan de Inversión en capital	Plan de desarrollo de talento humano
Utilización de plantas y equipamiento	Utilización del talento humano
Financiamiento a largo plazo	Contratos laborales a término indefinido

Desde la perspectiva orientada al capital financiero, EVA es calculado como:

$$\text{EVA} = (\text{ROL} - \text{WACC}) \times \text{Capital empleado}$$

Donde ROI es el retorno sobre la inversión y WACC es el costo promedio del capital.

De forma similar, desde una perspectiva orientada al capital humano, el EVA puede ser calculado como:

$$\text{EVA} = (\text{VAP} - \text{ACP}) \times \text{número de empleados FTE}$$

Donde, VAP es el valor agregado por persona y ACP es el costo promedio por persona.

Así como ROI es una medida de productividad del capital financiero, VAP es una medida de productividad del capital humano. Así como WACC es el costo del capital financiero, ACP es el costo del capital humano.

La medición y evaluación de estos indicadores cobra mayor significado en las empresas intensivas en capital humano, tales como las de servicios profesionales (firmas de consultoría, agencias de viaje, oficinas de abogados, etc), servicios intensivos en personal (ventas al por menor, servicios de alimentación, vigilancia, etc.), empresas de *software*, etc.

ROI de empleados individuales

También están surgiendo algunos nuevos enfoques de medición de la generación de valor del capital humano, ya no a nivel empresa o unidad de negocio o por programas particulares sino a nivel de las personas. Este es el caso de calcular el ROI de empleados individuales, es decir, cuántas utilidades genera la empresa o unidad de negocio por cada dólar que invierte en salarios, beneficios, capacitación y desarrollo en cada persona. Esto es lo que está intentando medir Dow Chemical (*HR Magazine*, 2003). El método se basa en las asignaciones de las personas a los diferentes proyectos de la compañía, midiendo el valor generado por los proyectos y el valor de cada trabajador por el aporte que hace a los proyectos en los cuales trabaja. Esta medición no es usada como una herramienta de evaluación de desempeño, sino para ayudar a los gerentes a encontrar la mejor adecuación entre el talento de los empleados y las necesidades de los proyectos y guiar las acciones de desarrollo requeridas. Se trata de lograr la mejor utilización del capital humano a través de la conformación más adecuada de los equipos de proyectos.

Aquí es importante tener en cuenta que el desempeño individual impulsa la productividad de la empresa, pero el valor económico no está incorporado solamente en el desempeño individual. El valor económico es determinado por una compleja interacción de variables a través de múltiples niveles de análisis: los individuos, la organización y el mercado (Steffy & Maurer, 1988). Aunque las prácticas de capital humano mejoren el desempeño individual puede que no agreguen valor si no están enfocadas en los cargos y procesos claves para la estrategia según el contexto económico del negocio.

Otro enfoque de medición denominado HR ROI busca facilitar la toma de decisiones sobre el nivel de inversión en desarrollo para cada empleado, analizando los resultados esperados en cada uno de ellos (Asano & Ohara, 2002).

$$\text{HR ROI} = \frac{\text{Resultados (según desempeño actual o esperado)}}{\text{Salarios + inversión en desarrollo}}$$

Los resultados pueden ser de 2 tipos: “resultados como una consecuencia” según el desempeño obtenido por la persona o “resultados como una expectativa” que representa el desempeño esperado según los cambios propiciados por la inversión en desarrollo. Considerando que el desarrollo es una inversión para el futuro, es apropiado trabajar con los resultados esperados con el fin de tomar decisiones de cuanto invertir en formación.

4.5 Clasificación de los métodos de medición

Con base en las metodologías examinadas para la medición de los impactos económicos del capital humano, podemos realizar una clasificación de ellas de acuerdo con su alcance y enfoque.

El enfoque de la medición puede ser retrospectivo (mira hacia el pasado) con base en las evidencias de lo que ya ha sucedido o puede ser prospectivo (mira hacia el futuro) para predecir los resultados con base en estimaciones o establecer los resultados deseados.

Alcance	Enfoque Retrospectivo	Enfoque Prospectivo
La empresa o unidad de negocio	Indicadores financieros de capital (Fitz –enz) People Value Added (Schneier)	Workonomics (BCG) HSDC (Holton y Naquin)
Intervenciones o programas	4 niveles (Kirkprattick) Proceso ROI (Phillips) Matriz Ajuste-Coste –Valor (Andersen)	TRM (Spitzer) Intervenciones HPT (Stolovich)
Empleados individuales	ROI de empleados (Dow Chemical)	HR ROI (Asano y Ohara)

4.6 Evolución de la medición del impacto de Recursos Humanos

De acuerdo con los diferentes enfoques de medición reseñados, podemos identificar una lógica evolutiva en la medición del impacto del capital humano en los resultados de negocio.

La fase inicial, previa a la medición de impactos, por la cual ha empezado la mayoría de empresas, es la *MEDICIÓN OPERATIVA*, enfocada en la medición de la actividad realizada en los diferentes procesos de recursos humanos. Ej: horas de capacitación, tiempo para atender una requisición, cobertura de programas, encuestas de satisfacción de usuarios, etc. En esta fase, el rol que juega la Gerencia de Recursos Humanos es ser un administrador eficiente, cumplidor de sus funciones. Se desarrolla fundamentalmente una medición centrada en el esfuerzo, la eficiencia, el volumen y cumplimiento de las tareas de su función.

En una segunda fase de medición estratégica se reconoce la importancia del talento humano como activo intangible de la organización. Los estudios sobre la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de la empresa contribuyen a generar conciencia sobre la importancia estratégica del capital humano. La medición de la contribución estratégica del capital humano a través de los Mapas Estratégicos permite orientar la medición hacia los factores críticos de éxito que impulsan los resultados del negocio. Ej: medición de competencias, alineamiento estratégico de objetivos y compensación, etc. La Gerencia de Talento Humano asume un rol de colaborador estratégico alineando sus prácticas a los requerimientos de la estrategia.

En una fase superior de medición de la contribución de valor, la medición se enfoca en el impacto económico del capital humano. La medición se centra en la generación de valor para orientar las

decisiones de inversión en capital humano. Ej: valor agregado por persona, retorno sobre la inversión. Estas mediciones se realizan a nivel global de la empresa o unidad de negocio, para intervenciones o programas específicos de capital humano o incluso a nivel de empleados individuales. La Dirección de Capital Humano tiene un rol de Socio de Negocio, como orientador y contribuidor directo a los resultados de generación de valor del negocio.

Fase	Enfoque	Rol
Medición Operativa	Mide la actividad y el esfuerzo involucrado en los procesos de recursos humanos	Administrador eficiente
Medición Estratégica	Mide la contribución estratégica del talento humano	Colaborador estratégico
Medición de la Contribución del Valor	Mide el impacto económico o generación de valor del capital humano	Socio de negocio

El rol de Socio de Negocio no puede ser atribuido sin una medición efectiva de la contribución de valor del capital humano, la cual es necesaria para ganar soporte inequívoco para sus iniciativas, de lo contrario se verá amenazada y en momentos de crisis serán las primeras actividades en ser recortadas (Murphy & Zandvakili, 2000).

La integración de indicadores para los tres niveles (operativo, estratégico y contribución de valor) resulta en un Tablero Balanceado de Gestión del capital humano. Para ser efectivo, este cuadro no debe ser de manejo exclusivo interno del área que soporta la gestión del capital humano, sino una herramienta para toda la organización, que logre el compromiso de los gerentes de línea.

Los análisis de contribución estratégica y de valor cumplen una labor pedagógica: hacer conscientes a los gerentes de los impactos estratégicos y beneficios económicos del capital humano, y por tanto, la necesidad de gestionarlo como una inversión y no como un gasto, asumiendo el reto de atraer, motivar, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el capital humano.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Generalmente, las erogaciones de recursos financieros en Recursos Humanos se han considerado dentro de los Estados Financieros como gastos que castigan las utilidades. Las empresas normalmente conocen el costo de las personas, pero desconocen el valor que aportan. Esto refuerza la visión de las personas como costos a ser minimizados y no como activos valiosos para maximizar su contribución. Como consecuencia, la gestión de Recursos Humanos se ha focalizado más en la reducción de costos laborales. Es necesario superar esta visión de las personas como costos para las organizaciones. Comenzar a comprender y medir los impactos en resultados de negocio que tiene el capital humano, permitirá asumir un nuevo enfoque de gestión del talento humano como una inversión que genera valor.

La medición de la Gestión de los Recursos Humanos es una palanca fundamental para reforzar su posicionamiento, reconocemos que la medición no es una práctica habitual en los profesionales de Recursos Humanos y se lo explica por dos razones, por un lado, existe la creencia de que la gente es muy variable e impredecible y por lo tanto no es posible medir lo que están haciendo o la efectividad de lo que hicieron, porque hay muchas otras cosas que están sucediendo simultáneamente. La segunda razón es que los profesionales de Recursos Humanos, que normalmente son la que debería realizar la medición, no les gusta realizarlo. Esto está comenzando a cambiar lentamente porque están recibiendo la presión del exterior. La presión por medir se había ido imponiendo en un departamento tras otro y finalmente llegó a RRHH, que ahora siente la presión de responder en qué está invirtiendo y si está agregando valor.

Concluimos que el principal el objetivo de la medición, es poder evaluar el desempeño mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Implementar un sistema de indicadores de gestión, si es construido apropiadamente, ofrece muchos beneficios a la organización como definir objetivos y prioridades, planificar con mayor certeza y seguridad, analizar los hechos, conocer la eficiencia de la empresa, mejorar en cada área principalmente en aquellos puntos donde se está más débil y mucho más beneficios; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido indebidamente puede afectar el desempeño de la organización. Los indicadores nunca se crean de la noche a la mañana por lo que será necesario mejorarlos en la medida que se tenga mayor experiencia sobre el tema.

La dirección de Recursos Humanos además de ser un asesor en relaciones laborales, administración de personal, reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, compensación y beneficios, planeación y comunicación, debe de asegurar que todo lo anterior este alineado con la estrategia del negocio. Tiene que medir, entender los estados financieros de la empresa, conocer el negocio en sus procesos claves, identificar el talento interno y externo. Cuidar de los empleados

y de la compañía, asegurando diversidad y congruencia. Sobre todo, poder apoyar los cambios que son cada vez más frecuentes y se requiere mayor rapidez para su implementación.

Lo anterior nos permite hacer una revisión de nuestras empresas con relación al Capital Humano y determinar si es necesario un asesor interno o externo que nos ayude a asegurar que tengamos el mejor talento humano al precio justo de mercado para el logro de los objetivos de la organización.

En conclusión, además de mantener una orientación humana y social, cada vez más están entendiendo la necesidad de traducir en términos económicos su gestión. Esto requiere transformar la forma como se realiza la medición de la gestión del capital humano, pasando de un enfoque tradicional basado en las actividades (*medir lo que se hace*) a un nuevo enfoque centrado en los resultados (*medir lo que se logra y el efecto que se genera*). Los resultados de la gestión del capital humano pueden verse en el desarrollo de capacidades de las personas, la mejora de su desempeño en el trabajo o el incremento de la efectividad de los sistemas organizacionales. La calidad de vida de su entorno.

Sin embargo, todo esto sólo tiene sentido en la medida en que se traduzcan en resultados de negocio (productividad, calidad, servicio al cliente, competitividad, rentabilidad, generación de valor al accionista, etc.). Por esto, las empresas necesitan medir el impacto en los resultados de negocio que generan a través de la gestión de su capital humano además de hacer una mayor difusión y comunicación de estos resultados a los accionistas, áreas de la organización y al resto de los empleados para demostrar el gran aporte que tiene el área de Recursos Humanos.

Dado que el capital intelectual es la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones, se ha vuelto necesario gestionar, y por tanto medir, los intangibles tanto como los tangibles. Esto es particularmente importante respecto al capital humano, puesto que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice. En realidad, la gestión del capital humano está en el corazón mismo de la generación de valor al negocio, porque trabaja el intangible más valioso: la creatividad y compromiso de la gente. Y si los empleados hacen la diferencia competitiva, es necesario, entonces, tener un proceso de medición y gestión más detallado. Desafortunadamente, aunque el capital humano es reconocido como el activo más importante, también es el menos medido en la práctica.

Esta es una incongruencia que debe ser solucionada, si queremos gestionar las verdaderas palancas que generan las ventajas competitivas de las empresas. Así como las empresas manejan sofisticadas herramientas para medir los resultados de sus inversiones en infraestructura y capital financiero, es necesario disponer de herramientas para medir los impactos del capital humano, que es su activo más valioso.

Es deseable que los profesionales de Recursos Humanos contribuyan al valor de la organización con información relevante y tangible al negocio. Esto exige hablar el lenguaje del negocio en términos del impacto en beneficios, rentabilidad y generación de valor de las prácticas de capital humano. Si el área de Recursos Humanos no puede cuantificar su contribución a los resultados económicos de la empresa, entonces continuará siendo vista como una función que consume recursos en vez de agregar valor. La medición de impacto en resultados permitirá demostrar efectivamente el rol del área de talento humano como Socio de Negocio. Esto implica vincular las intervenciones de Recursos Humanos con la generación de valor del negocio para tomar las mejores decisiones. Las prácticas de Recursos Humanos deben ser direccionadas por los retos estratégicos y orientadas a resultados de negocio.

Ahora bien hablemos y concluyamos en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, es fundamental y crítico que hoy en día las comunicaciones y el flujo de información en tiempo real sean vitales para las empresas, pero hay que hacernos una pregunta, ¿quién toma las decisiones?, pues lo miembros de las corporaciones y lo hacen basados en los esquemas de elaboración de reportes, en estados financieros, listados y finalmente en indicadores que permiten conocer la situación de la empresa, estos indicadores y reportes son generalmente el resultado de los procesos de evaluación de los activos tangibles (ventas, inventarios, capital, flujo, activo fijo, pérdidas y ganancias, etc.) pero nos es difícil poder evaluar los intangibles, los generadores de valor y esos conceptos que si bien no tienen un valor en libros, esos que no se pueden registrar en la contabilidad o en un registro numérico hacen la diferencia entre las organizaciones, es a esto que se le llama capital intelectual y dentro del mismo está el capital humano quien como ya mencione genera creatividad, contribuye a la cadena de valor de las organizaciones y hace la diferencia entre las empresas.

Por tanto en todos los niveles de la organización se toman acciones y decisiones para el logro de los objetivos organizacionales, entonces evaluemos también el desempeño del proceso de los activos intangibles, para ello se ha estudiado y escrito bastante desde un Balanced ScoreCard (BSC), Economic Value Added (EVA), etc. donde se evalúa y planean acciones para medir la efectividad de dichos planes y acciones por tomar. En la parte del capital humano en específico se han desarrollado y se está haciendo esfuerzos importantes para medir no solamente el desempeño de las personas como miembros de la organización sino la evaluación de la función de Recursos Humanos por lo que consideramos que los indicadores de evaluación y diagnóstico de RRHH pasan de ser un tramitador a uno de toma de decisiones y elemento importante en la planeación estratégica de los negocios.

Actualmente es imprescindible medir la efectividad del Capital Humano a través de indicadores de desempeño, para ello consideramos que la herramienta Saratoga sirve para tal fin permitiendo cuantificar y medir el propio desempeño y hacer una comparación de la efectividad de las organizaciones participantes logrando así cuantificar algo intangible. Es tiempo de que Recursos

Humanos sea socio estratégico del negocio, lo cual será posible en la medida de que se presenten cifras sobre el retorno de la inversión en materia de capital humano.

La clave del éxito será utilizar los datos disponibles de manera inteligente y estructurada tanto del mercado en la parte externa y considerar en la parte interna de nuestra organización aquellos procesos que decidamos darles atención para seguirlos, documentarlos y evaluarlos basados en los planes de acción convertidos en indicadores para su cuantificación numérica.

BIBLIOGRAFÍA

- BELTRÁN, Jesús Mauricio (2000). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad.
- CABUYA, Luis Alberto. (1999) La Gestión Humana. Rev. Gestión y Finanzas. No 14. Universidad Nacional de Colombia.
- CALDERON, Gregorio.(2001,2). Dirección de los Recursos Humanos: una visión panorámica. Universidad Nacional. Manizales.
- CARDONA, Silvio. (1998). Marco de Referencia Conceptual sobre lo que es un Estado del Arte. Universidad Católica de Manizales.
- CHIAVENATO, Idalberto.(1998). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. Santafé de Bogotá.
- DOLAN, S.SHULER, R. VALLE R.(1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Primera edición. McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U. Madrid.
- DOMÍNGUEZ, Gerardo. (1998). Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica. Medellín.
- FITZ-ENNZ, Jac (2000). Proven Change. Rev. Worforce, vol. 79, p 82, en: <http://web.infotrac>. Hemeroteca Nacional Universitaria..
- FITZ-ENZ, Jac (1994). HR'S New Scorecard. Rev. Personnel Journal, vol. 73. No 2. p. 84, en: <http://web.infotrac>. Hemeroteca Nacional Universitaria.
- FITZ-ENZ, Jac (1999). Cómo medir la gestión de los recursos humanos. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.
- HUSELID, Mark A.. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on turnover, productivity, and Corporate Financial Performance. Rev. Academy of Management Journal; vol 38, p. 635-656. Mississippi State.
- JACKSON, Terence.(1992). Evaluación del Desempeño: Cómo medir resultados. Legis. Santafé de Bogotá.
- KAPLAN Y NORTON, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- MARTINEZ, Guillermo Hernán (1999). Control Global de Gestión: Un Enfoque Instrumental. Biblioteca Jurídica DIKE; primera edición. Medellín.
- ORDÓÑEZ, Miguel (1995). La nueva gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- PFEFFER, Jeffrey.(1997). Pitfalls on de Road to Measurement: The Dangerous liaison of Human Resources with the ideas of accounting and Finance. Rev. Human Resource Management; vol. 36, No 3. p. 357-365.
- PHILLIPS, Jack (1996).ROI: The search for best Practices (Return on Investment on Training). Rev. Training & Development; vol. 50, No. 2, p. 42-47.
- RINCÓN, Rafael David. Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición. Rev. Universidad EAFIT No 111. PP 43-59.

SERNA, Humberto.(1998). Un Sistema Integrado de Medición de Gestión. SIMEG. Monografía. Universidad de los Andes.

TORRES, José Luis. (2001). Indicadores de Gestión para la Gerencia del Talento Humano. ACRIP-Caldas.

ULRICH, Dave (1996). Recurso Humanos Champions. Gránica. Michigan.

ULRICH, Dave. (1997). Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results. Rev. Human Resource Management; vol. 36, No 3, p. 303-320.

URREGO, Germán. (1997). Modelo de Indicadores de Gestión orientados al aseguramiento de la Calidad y al Mejoramiento Continuo. Rev. Fac. Ingeniería. Universidad de Antioquia . No 14.

VILLEGAS, Gladis Cecilia. (1997). Gestión por Factores Críticos de Éxito. Rev. Universidad EAFIT, No 105. Medellín.

WINTERMANTEL, R. y MATTIMORE, K. (1997). In the changing world of human resources: matching measures to mission. Rev. Human Resource Management; vol. 36 No 3. p. 337-342.

YEUNG Y BERMAN.(1997).Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to drive Business Performance. Rev. Human Resource Management; vol 36, No 3, p. 321-335.