

**amba**



***Apellido y Nombres: Vaccaro, Sebastián Nicolás***

***DNI: 28.364.769***

***Trabajo final:***

***“Construcción de tablero de control para el  
área de Recursos Humanos”***

***Buenos Aires, 2014***

***Carrera de posgrado de especialización en administración de  
organizaciones financieras***

***Profesor Tutor: Carlos Piñeyro.***

## **DEDICATORIA**

Quisiera, en primer lugar, dedicarle esta tesina a mis padres y hermana, que me brindaron la enseñanza de estudiar y luchar por lo que uno anhela, acompañándome en cada momento.

A mi esposa, quien con su paciencia y dedicación siempre está presente.

Y a mis dos hijos, Santiago y Catalina, quienes con su sonrisa, hacen que me sienta orgulloso y feliz de levantarme cada día.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer principalmente a mi profesor tutor, Carlos Piñeyro, quién muy gentilmente aceptó desde un primer momento colaborar conmigo y por el apoyo que me brindó en el desarrollo de este trabajo.

A todo el cuerpo docente de la Asociación de Marketing Bancario Argentino, quienes contribuyeron a mi desarrollo profesional.

A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes me apoyaron simplemente porque me quieren y mis logros les alegran.

Y por último a la jefa de mi puesto anterior, Mónica Aguirre, quien me incentivó para comenzar este posgrado y confió en mí en todo momento.

A todos, muchas gracias por estar conmigo hasta el final.

## **INDICE**

INTRODUCCION .....	5
FUNDAMENTACIÓN .....	10
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos .....	14
MARCO TEORICO.....	15
DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	24
Antecedentes.....	24
Misión, Visión y Valores.....	26
Competencias y principios.....	28
DISEÑO DEL TABLERO DE RECURSOS HUMANOS .....	30
ANALISIS FODA .....	36
Definición de objetivos, políticas y acciones.....	37
DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	40
IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES Y LAS RELACIONES	
CAUSA EFECTO .....	40
DEFINICIÓN DE INDICADORES.....	44
Elaboración del tablero de control .....	48
PRESENTACION DE LA INFORMACION .....	51
CONCLUSION .....	54
BIBLIOGRAFIA .....	57
GLOSARIO DE INDICADORES.....	60
ANEXO I: ORGANIGRAMAS .....	61
ANEXO II: ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS .....	62

## INTRODUCCION

Analizar los costos de cualquier compañía de servicios, da cuenta de que el impacto del capital humano suele ser en la mayoría de los casos bastante elevado. Por mencionar alguno, los salarios y beneficios frecuentemente pueden llegar a abarcar aproximadamente entre un 35% y un 40% de los costos operativos. El personal representa, sin lugar a dudas, la categoría de “gastos” más importante del Estado de Resultados. Por lo cual, es fundamental diseñar un sistema que permita evaluar el capital humano. Los recursos humanos, según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, son el principal factor que influye en la creación de valor, tanto para los clientes internos, como externos. John Kenneth Galbraith considera que “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, per se; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.”[Bontis, 1998]<sup>1</sup>

La empresa, como cualquier organismo viviente, pasa por una serie de etapas de desarrollo, más o menos largas, conocidas dentro de la teoría de la empresa como:

- Iniciación
- Crecimiento
- Maduración
- Obsolescencia

Cada una de éstas no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito y cada empresa se posiciona en una de ellas cuando planifica sus estrategias. En la fase de maduración el objetivo principal de la empresa es

---

<sup>1</sup> Bontis, N. cita a Galbraith. (1998). “Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models”. Management Decision.

seguir atrayendo inversiones, pero a diferencia de la fase de crecimiento, se busca obtener excelentes rendimientos sobre el capital, o sea, que las inversiones están fuertemente ligadas con la rentabilidad de la empresa al menor costo posible. Los objetivos se definen basados en los indicadores de productividad y rentabilidad. También, se invierte en el mantenimiento de activos y capacitación de sus colaboradores. Es en esta fase cuando la empresa debería preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y, a su vez, disminuyendo el índice de rotación. Éste sería el punto de partida de mi trabajo: destacar la importancia del capital humano, que plantea un diferencial a la hora de pensar una organización estable y exitosa en el largo plazo. Sumado a eso, trabajar fuertemente en la mejora de los procesos internos que aporten a reducir los costos y aumentar la rentabilidad, así como llegar a un nivel de análisis profundo, que sólo se puede lograr mediante la formación de equipos interrelacionados que estudien la manera de innovar la actividad de la empresa.

Considerando que el presente trabajo refiere a una Entidad que ofrece préstamos personales, es preciso dar una primera definición de lo que son las empresas de servicios: son aquellas que se centran en un producto abstracto, no se dedican a la transformación de materias primas. Mediante la utilización de ciertos activos, proporcionan a la sociedad conocimiento, asesoría, divertimento, etc., es decir que ofrecen productos intangibles. Al no tener materia prima que transformar ni maquinarias que produzcan una reducción de costos, estas empresas necesitan optimizar sus procesos y mejorar el conocimiento de su personal, para obtener mejoras en su rentabilidad logrando la diferenciación con otras empresas, por tener activos (Recursos Humanos) que generen valor agregado en las actividades que desempeñan.

Tal como señalaban hace casi 20 años algunos especialistas (Drucker, 1993; Black y Synan, 1997), las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento.

El tablero de control, o tablero de comando, podría ser un ejemplo de ello. Se espera desde el área de recursos humanos poder demostrar un progreso operativo similar al de otros sectores. El avance de la tecnología ha hecho que en el presente, se cuente en el mercado con una inmensa variedad de software capaz de medir los resultados de la gestión de Recursos Humanos. La tendencia del mercado muestra que cada vez son más las empresas que llevan a cabo el proceso de medición y benchmarking de la gestión del capital humano, incluyendo la de elaborar indicadores propios del área.

La necesidad de contar con información confiable y oportuna ha pasado a ser un tema crucial en las compañías modernas. Dados los grandes cambios en el entorno, el poder disponer de indicadores claves permite tomar decisiones acertadas, logrando establecer diferencias estratégicas con los demás competidores.

El tablero de control es un conjunto de indicadores en el cual se configura información cuyo propósito y utilidad básica es poder diagnosticar una situación y realizar un seguimiento permanente, de manera de mostrar a la Gerencia la situación actual de la empresa, en qué estado se encuentra el negocio y, por ende, qué resultados se están alcanzando. Eso significa que los Tableros de Control sirven como una herramienta para gestionar eficazmente la organización y para mejorar el desempeño de los gerentes y de la empresa misma.

Por otra parte, la actualidad de la economía exige que los controles sobre los costos sean cada vez más estrictos. El objetivo de estos tableros es comunicar, cuidadosamente, números de diagnóstico seleccionados o mediciones a la Gerencia General, con el fin de lograr una mayor efectividad de costos; así como también, una mayor satisfacción de los empleados, motivación del personal y coherencia cultural, entre otros. Para ello, es fundamental analizar cuáles son los procesos, actividades y acciones a realizar para cumplir con los objetivos empresarios y lograr que los indicadores del tablero de control sean fáciles de comprender. En segundo lugar, todos los participantes del proceso deben acordar los aspectos que puntualmente serán

evaluados. Cuando podamos agrupar objetivos, identificar los procesos necesarios para su consecución y las actividades a realizar, estaremos en condiciones de intentar determinar, mediante diversos análisis de sensibilidad, el comportamiento de las variables, y así poder evaluar y seleccionar los indicadores más apropiados para este tipo de compañía. Y, finalmente, el tablero de control debe ser efectivo y relevante para la organización, comunicando resultados tangibles, objetivos futuros directos y generando resultados, de manera tal que sean claros para todas las personas.

De esta manera, frente a la pregunta ¿Para qué crear un tablero de control para Recursos Humanos? Las posibles respuestas serían:

“- Para dirigir RRHH como un Activo Estratégico y poder demostrar la contribución de RRHH en el éxito financiero de la empresa.

- Un sólido cuadro de mando de RRHH mejora la toma de decisiones al concentrarla en aspectos que crean valor para la empresa.

- Es una manera de predecir el impacto que tienen las decisiones futuras en el éxito de la organización”, [Becker, Huselid y Ulrich, 2001]<sup>2</sup>.

El presente trabajo profesional refiere entonces a la elaboración de un tablero de control específicamente para el departamento de Recursos Humanos de una Entidad Financiera en pleno crecimiento, que permita visualizar con mayor facilidad la gestión del área, y cuyo análisis brindaría la posibilidad de optimizar las decisiones de la Gerencia.

La construcción de indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos permitiría, no solo medir y controlar, sino también comparar y entender la información obtenida; para luego actuar y tomar decisiones que impacten positivamente en el negocio.

El trabajo, en línea con lo dicho anteriormente, tendrá como objetivo realizar tomar para el análisis el área de Recursos Humanos de una Entidad Financiera, no bancaria, con una nómina de 1300 empleados, y sus

---

<sup>2</sup> Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). “El Cuadro de Mando de RRHH”, Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A



necesidades y, en función de ello, identificar variables e indicadores para el armado de un tablero de control para la Compañía.

En el estudio se proporcionará principal atención al rol que juegan los diversos componentes de la Entidad, entendiéndose a los mismos como: la misión, la visión, los valores y los objetivos organizacionales y su influencia en la determinación de los indicadores “clave” para la gestión de Recursos Humanos.

Sumando los motivos anteriormente enunciados, el lector encontrará una tesina en donde no sólo se analizará cómo construir y adaptar un tablero de control, sino también un trabajo que demuestre la importancia de que el área de Recursos Humanos se involucre en decisiones gerenciales de una organización.

## **FUNDAMENTACIÓN**

Antiguamente, la economía estaba basada en la actividad industrial y las empresas estaban focalizadas en la producción y en las ventas. No se percibía entonces la relevancia de Recursos Humanos y, menos, la importancia de medir su gestión. Hoy, las áreas de Recursos Humanos se destacan entre las más dinámicas de las organizaciones, ya que sus procesos y herramientas de trabajo suelen ser habitualmente revisados para optimizarlos.

Al encontrarnos frente a una Entidad Financiera en pleno crecimiento, que recientemente ha incorporado a su nómina 370 empleados, producto de haber tomado a su cargo la administración de otra empresa del grupo al que pertenece, se necesitan incorporar herramientas que permitan visualizar con mayor facilidad la gestión del área de Recursos Humanos, y cuyo análisis brindaría la posibilidad de optimizar las decisiones de la Gerencia.

El tablero de control o tablero de comando, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de mediciones que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización. “El Tablero de Comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”, según Kaplan y Norton,

1996<sup>3</sup>. A su vez, señalan que el tablero de comando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

El área de Recursos Humanos antiguamente cumplía un rol operativo, de gestión del personal. Esto ha cambiado radicalmente con el paso del tiempo y por el tiempo, ya que la velocidad de adaptación que está demandando el mercado ocasiona que el área esté más orientada a la creación y desarrollo de talentos, a través de capacitaciones y del desarrollo de las capacidades claves para alcanzar la estrategia planteada por la empresa.

En este marco, hay quienes opinan que la aplicación de la tecnología en el área de recursos humanos ha dado sus beneficios. Uno de ellos, Jaime Pereira, director de recursos humanos de Manpower, dice que *“la tecnología, cada vez más se ha convertido en un soporte para la optimización de la gestión de las políticas de los recursos humanos de las empresas”*. Además, Pereira enumeró una serie de ventajas del uso de las nuevas tecnologías en la empresa: *“aumento del rendimiento, fomento de la creatividad e independencia y una mayor empleabilidad y satisfacción del empleado.”*, [Jaime Pereyra, 2005]<sup>4</sup>

En la actualidad, en el nuevo ambiente de negocios, se generan productos similares. Los avances tecnológicos, de mayor o menor nivel, suelen poseer las mismas funcionalidades y las materias primas son proporcionadas por los mismos proveedores. Muchas organizaciones, en la búsqueda de la diferenciación y el aumento de la rentabilidad, entienden que su mayor ventaja son sus Recursos Humanos, por ende su sistema de trabajo y la filosofía que adoptan tienden a la integración. Esta integración debe ser una conjunción de liderazgo y motivación de los superiores, el clima laboral y la predisposición y voluntad de los trabajadores.

Un aspecto importante a tener en consideración, es que la medición de los Recursos Humanos no sólo debe basarse en medidas de producción

---

<sup>3</sup> Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *“Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard”*, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000, 2º edición.

<sup>4</sup> Pereyra, J. (2005): Revista “Computerworld”, (02/12/2005), [Nº:1080] [Pág.:28].

(volumen) del área (número de cursos, número de reclutamientos, etc.) sino que se debe analizar el impacto de las actividades, como ser: el incremento de las ventas con los nuevos ingresos, o cuánto mejoraron las ventas en base a las horas de capacitación.

¿Por qué un tablero de control?

El mismo surgió, en un principio, como sistema mejorado de medición; pero con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma.

Se ha visto que muchas empresas han fracasado al intentar aplicar el mismo y cómo se han precipitado al implementar herramientas gerenciales como la planificación estratégica, calidad total, etc. La visión es básica, pero es algo delicado que hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los colaboradores se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

El tablero de control o cuadro de mando es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misma, así como también la misión, en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

¿Cuáles son sus características?

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctivas que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa, adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

- Presentación de la información de una forma gráfica y carácter de permanencia, con el objeto de observar las tendencias.

¿Qué puede aportar?

- Traducir la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que informan acerca de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- Establecer un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los colaboradores.

- Constituir un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de un área no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### ***Objetivo General***

Describir cómo un tablero de control puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y control de los recursos en una Entidad Financiera, que le permita tomar decisiones estratégicas, estructurales y operativas.

### ***Objetivos específicos***

- Analizar la situación actual de los procesos y aspectos relevantes para una organización financiera.
- Diseñar una primera versión del tablero de control para esta compañía.

## **MARCO TEORICO**

En las empresas, cada vez se acentúa más la necesidad de obtener una visión global de la misma y el enfoque tradicionalmente usado para ello es el de control de gestión, basado, sobre todo, en la aplicación de planes estratégicos a planes operativos y presupuestos. Pero en el último decenio se han comenzado a criticar las herramientas utilizadas para ello. Las deficiencias en los sistemas de información y de control de gestión son actualmente enfrentadas con nuevos planteamientos en materia de control de gestión, planificación, toma de decisiones y cultura empresarial. En particular, dos autores, Robert Kaplan y David Norton, propusieron a mediados de los noventa la utilización de una herramienta más completa: el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo objetivo es paliar los defectos de la planificación presupuestaria tradicional. El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de bord (tablero de mandos o cuadro de instrumentos). El concepto de Tableau de bord (TDB) apareció en Francia entre las dos guerras mundiales. Al principio se imaginó, por analogía con el cuadro de mando de un avión (ver imagen) como un instrumento de pilotaje para ayudar a los managers a ejercer sus responsabilidades.



*Fuente: web Pasión por volar [www.pasionporvolar.com](http://www.pasionporvolar.com)*

En la práctica, fueron los responsables operativos los que pusieron en marcha el TDB para paliar las insuficiencias de los sistemas de información contable. En efecto, a diferencia del mundo anglosajón, en el cual la contabilidad ha sido desarrollada para ayudar a la toma de decisiones, el sistema contable francés ha tenido siempre preocupaciones externas y fiscales.

En Estados Unidos y también en la década de los sesenta, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas de rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública, General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

Los padres del Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (HBR) (enero-febrero 1992). Aquí, el Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral fue desarrollado bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requieren de métricas que vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional.

Para estos autores, el cuadro de mando surge como la síntesis del enfrentamiento que existe entre la necesidad de las organizaciones para medir la construcción de capacidades competitivas y el modelo de contabilidad financiera de costos históricos. Lo definen como un modelo de sistema de administración que traduce la misión y estrategia en un conjunto de medidas comprensibles y que provee el marco para la medición estratégica.

Luego en un segundo artículo de HBR describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" publicado en septiembre-octubre 1993. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes. El resumen de estos avances aparecen en un tercer artículo de Kaplan y Norton " La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica ", HBR 1996, enero-febrero.



Las medidas financieras tradicionales basadas en hechos pasados siguen siendo importantes, pero ante la necesidad de invertir a largo plazo en la construcción de capacidades sostenibles y en las relaciones con los clientes, se requiere de medidas que permitan guiar y evaluar la manera en que las empresas de la era de la información crean valor con sus clientes, proveedores, procesos, tecnología e innovación.

Para resumir, el tablero de comando o como se lo conoce también habitualmente en inglés, “dashboard”, constituye un sistema de medición de la performance de una organización que no sólo toma en cuenta los indicadores financieros (que, generalmente, miden los resultados de las acciones pasadas), sino otros indicadores correspondientes a otras áreas de la organización que contribuyen a medir la capacidad de la misma de cumplir con su objetivo estratégico y que, por lo tanto, brindan información sobre la futura performance financiera de la organización.

Es una herramienta que reúne los principales indicadores e índices que revelan el estado de la organización y permite traducir en números las diferentes actividades y asimismo, darle interpretación a otras.

Se usa para identificar los principales factores que afectan a la empresa con el objetivo de corregir desvíos. Actúa como sistema de información y control de gestión. Permite un análisis rápido del estado de la empresa y de cada punto, pudiendo además incluir un estudio histórico y/o estratégico.

Es una herramienta imprescindible para que, tanto la Gerencia General como las distintas Gerencias puedan hacer diferentes análisis y/o correcciones a los resultados y/o estrategias.

El Tablero de Control traduce la misión y la estrategia en objetivos y mediciones organizadas en cuatro perspectivas diferentes:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Formación y crecimiento

### *La Perspectiva Financiera:*

El tablero de control retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad; como puede ser por ejemplo, el rápido crecimiento de las ventas.

### *La Perspectiva del Cliente:*

En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio o la compañía, y las medidas de la actuación en los segmentos de mercado. Acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen satisfacción del cliente, la retención de los mismos, adquisición de nueva clientela, su rentabilidad y cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero también debe incluir indicadores del valor agregado que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Por ejemplo, ellos pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos en sucursales. O una corriente constante de productos y servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

La perspectiva a la que estamos haciendo referencia en este punto permite a los directivos articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros de categoría superior.

*La Perspectiva del Proceso Interno:*

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos objetivos permiten a la compañía entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de óptimos rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Esta perspectiva revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del tablero de comando. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar procesos existentes. Pueden ir mas allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del tablero de comando acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

*La perspectiva de Formación y Crecimiento:*

La cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. La intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos – satisfacción, retención, entrenamiento y

habilidades – junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como índices detallados y concretos que se requieren para el entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importante sobre clientes y los procesos internos. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.



Fuente: Escuela de gestión y economía “Gerens”. [www.gwnres.com](http://www.gwnres.com)

Para cada perspectiva del Tablero de comandos se supervisan cuatro aspectos:

- Objetivos: objetivos importantes que se lograrán; por ejemplo, crecimiento rentable.
- Medidas: los parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el alcance del objetivo. Por ejemplo, el objetivo de crecimiento de la rentabilidad se puede medir por el incremento de ventas de préstamos.

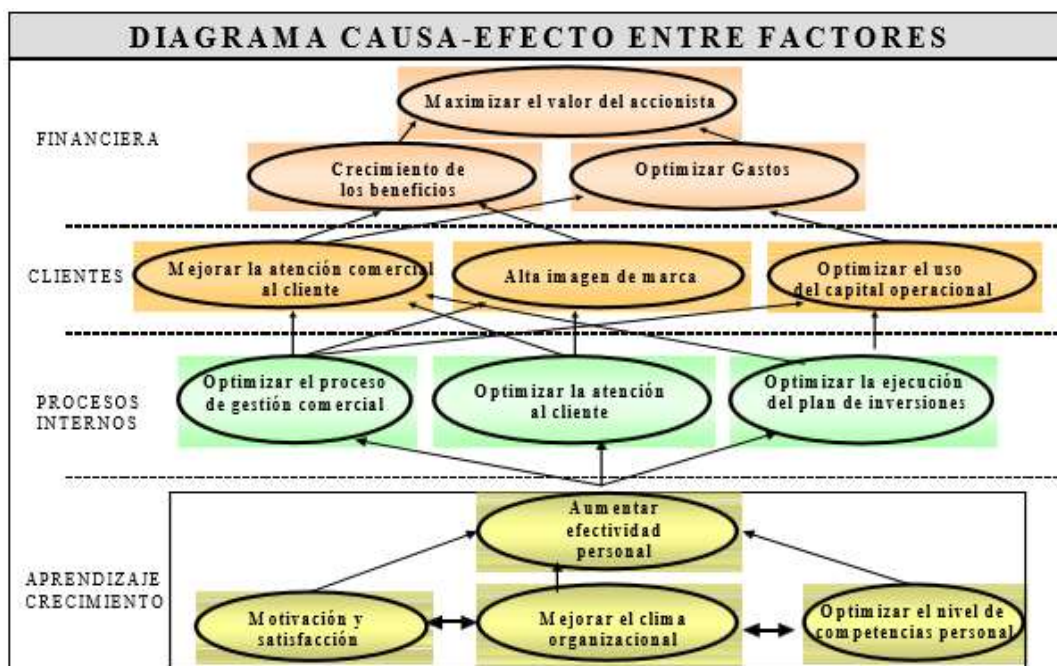
- Metas: los valores específicos de los objetivos a medir, por ejemplo, reducción anual del 7% en interrupciones del sistema de carga.
- Iniciativas: proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.

La empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, ya que constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones. Para ello, se pueden formar grupos de discusión y determinar cuáles son los factores más importantes para tener éxito en el negocio. Esto es, identificar la información relevante del negocio y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa.

Para la definición de estos factores clave es necesario considerar una triple perspectiva:

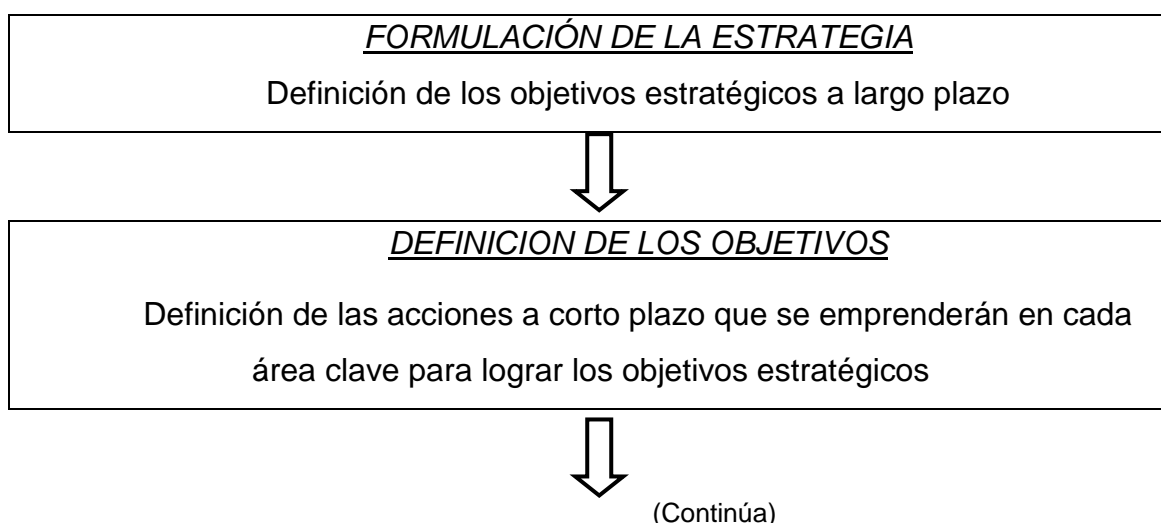
- La propia empresa: la estrategia seleccionada y la forma de actuar.
- El sector, ya que influye a la hora de elegir una estrategia concreta de acción.
- El entorno del negocio: demografía, crecimiento de la economía, tendencias del mercado, etc.

Luego, es preciso demostrar la relación causa - efecto entre factores, verificando que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio.



Según el libro de los propios inventores de la herramienta, Robert Kaplan y David Norton, “Cómo utilizar el CMI, después del éxito de su introducción en grandes corporaciones norteamericanas, se dieron cuenta que el CMI tenía muchas mas aplicaciones de las que inicialmente habían pensado. Hoy en día, se estima que el 60% de las grandes empresas del mundo anglosajón aplican con éxito este modelo de gestión empresarial; aunque también opinan que la mitad no lo hace correctamente.

Para ello, se obtuvo una pequeña guía de trabajo:





### SELECCIÓN Y CONTRUCCION DE INDICADORES

Es un proceso clave. A modo orientativo, se considera que una organización cuenta con entre 10 a 15 indicadores críticos. Según la naturaleza del tablero de control, este número puede ampliarse.



### ELABORACION DEL TABLERO DE CONTROL

Se elabora una plantilla que recoge los indicadores ordenados de manera tal que sea fácil de visualizar y de hacer el seguimiento. Se establece la frecuencia de actualización de cada indicador así como de los niveles de tolerancia permitidos.

El tablero tiene una doble vertiente: permite al mismo tiempo una descripción del estado de la organización y una prospección de mejora futura.

El tablero es un apoyo permanente y dinámico a la toma de decisiones.



### COMPARACION Y VALORACION DE LAS DESVIACIONES

Se comparan los valores obtenidos con los previstos y se adoptan las medidas correctivas necesarias. En este punto es necesario el uso de herramientas de procesamiento y síntesis de información (gráficos, resúmenes). Es recomendable el uso de herramientas informáticas como hojas de cálculo o programas estadísticos.

En el próximo punto, comenzaré a incursionar en las características de la empresa, para luego pasar a diseñar la propuesta de tablero.

## DESCRIPCION DE LA EMPRESA

### **Antecedentes**

Para comenzar, es preciso repasar un poco de la historia y orígenes de la Entidad:

- 1982: Nace Interbonos S.A. como una empresa orientada a brindar servicios financieros destinados a cubrir una demanda muy específica para ese momento.

- 1991: Interbonos S.A. adquiere a Burofinanz Compañía Financiera S.A., una empresa dedicada a la financiación a personas, con préstamos de bajo monto otorgados a través de comercios minoristas para la adquisición de diversos bienes de consumo masivo, por lo que se convierte en Interbonos Compañía Financiera S.A.

- 1994: Se diseña EFECTIVO SÍ, un producto orientado a satisfacer las urgencias financieras del sector no bancarizado de la población.

- 1995: Del vínculo entre la compañía y el Banco de Crédito Argentino se crea CFA S.A (Compañía Financiera Argentina S.A).

- 1997: En medio de un contexto dinámico para los negocios financieros y bancarios el Banco Bilbao Vizcaya BBVA, mediante su subsidiaria en Argentina, el Banco Francés, adquiere el Banco Crédito Argentino.

- 1998: AIG Consumer Finance Group, Inc., empresa multinacional líder en seguros y servicios financieros, decide desarrollar su negocio en nuestro país, por lo que entre AIG y el BBVA se acuerda la compra de CFA S.A.

- 2003: CFA realiza la apertura de su primera sucursal de EFECTIVO SÍ para el pago de jubilaciones de ANSES, incorporando así un nuevo servicio.

- 2004: CFA lanza CUOTA SÍ, un producto que permite satisfacer las necesidades de los clientes por medio de una red de comercios adheridos.

- 2010: con la aprobación del Banco Central de la República Argentina, el Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. y Tarjetas Regionales S.A. adquieren



CFA S.A, con una participación accionaria del 95% y 5% del capital social de la sociedad, respectivamente.

- 2012: Con el objetivo de tener una nueva y única identidad, en EFECTIVO SÍ se unifica la marca para englobar todos los productos de la compañía. EFECTIVO SÍ se convierte en una marca paraguas que incluye todos los productos (préstamos, tarjetas, ahorros y seguros).

## ESTRUCTURA DEL GRUPO GALICIA



Con una nómina actual de 1300 empleados, tomando en consideración a las empresas subsidiarias (Cobranzas y Servicios SA y Tarjetas del Mar) y aquellas que prestan servicios dentro de la Compañía (Procesadora Regional SA) el organigrama ha quedado definido recientemente según se visualiza en el anexo I (Pág. 53).

Como se ha mostrado, los cimientos de la Compañía se construyeron en base a la venta de préstamos a clientes no bancarizados, lo que le brindó una excelente reputación para situarse como una de las líderes del mercado. La base de esta venta de préstamos debemos localizarla en la extensa red de sucursales, distribuidas a lo largo y ancho del país, compuesta por 95 dependencias (38 Minibranch; 16 Centros de pago a jubilados y 41 sucursales).

Para dar paso al próximo punto, se puede hacer la siguiente pregunta: ¿quién es EFECTIVO SI? EFECTIVO SÍ es consciente de la necesidad de

construir una compañía rentable y sustentable en el tiempo. Donde se trabaja para crear y brindar servicios financieros que permitan satisfacer deseos y resolver los problemas de la gente, y favorecer la inclusión de quienes encuentran limitado el acceso a los productos bancarios. De ese modo espera contribuir a elevar la calidad de vida de nuestra comunidad.

A partir de la lectura del manual de inducción, que se entrega a cada colaborador que ingresa a la Compañía, se obtuvo la definición de la misión, la visión y los valores:

### ***Misión, Visión y Valores***

#### ***MISIÓN***

“Brindar soluciones efectivas, respetando y escuchando a nuestros clientes y colaboradores”.

#### ***VISIÓN***

Ser líderes eficaces en servicios financieros.

#### ***VALORES***

Respeto, responsabilidad, integridad, innovación, orientación al cliente.

Para arribar a la elección de estos valores, los mismos debieron definirse a partir de la puesta en común en sucesivas reuniones que expusieron los Gerentes de primera línea:

#### ***Respeto:***

- Se considera al otro porque hay respeto mutuo y tratamiento con dignidad.
- Adopción de una actitud comprensiva frente a las diferencias.
- Expresiones con amabilidad, cortesía y educación.
- Escucha atenta y promover una comunicación abierta y sincera.

*Responsabilidad:*

- Cada uno se hace cargo de todos los procesos inherentes a su posición poniendo cuidado y atención en lo que se hace y dice.
- Orientación del trabajo hacia el objetivo del equipo y de la organización.
- Compromiso con los valores de la empresa.
- Comprensión del impacto de las decisiones que se toman, y velar por la confidencialidad y honestidad de las acciones personales.

*Integridad:*

- Inspiración de confianza mediante la ética, honestidad y lealtad.
- Ser coherente entre lo que se piensa, se hace y se dice.
- Respetar los compromisos asumidos.
- Asegurar el cumplimiento de las normas.

*Innovación:*

- Generar ideas, productos y servicios creativos, de interés para los clientes y la organización.
- Se valora la creatividad y flexibilidad alineadas a los objetivos de la empresa.
- Apertura a recibir nuevas ideas que aporten valor.
- Desarrollo de metas fuera de lo convencional que signifiquen ventajas competitivas.

*Orientación al cliente:*

- Que las acciones evidencien compromiso con la satisfacción del cliente tanto interno como externo.
- Crear una experiencia positiva para los clientes tratando siempre de ir más allá de sus expectativas.

- Buscar soluciones a los problemas. El cliente es el destinatario del trabajo, y hay que tratarlo con entusiasmo, cordialidad, cortesía y vocación de servicio.

### **Competencias y principios**

En el marco de la definición de las principales competencias que se requieren para los colaboradores de la Compañía en estas mismas reuniones de Gerentes de Primera Línea, se han identificado dos: trabajo en equipo y liderazgo.

#### *Trabajo en equipo:*

- Compartir objetivos comunes, los cuales rigen la conducta y estilo de trabajo.
- Promover el respeto mutuo basado en entender y tratar a los compañeros de la misma manera en la que uno quisiera ser tratado.
- Realizar las tareas teniendo en cuenta cómo impacta en los demás miembros del equipo.

#### *Liderazgo:*

- Ser reconocidos como orientadores de cada uno de los equipos.
- Saber cuáles son los puntos fuertes y reconocer los débiles, en los cuales uno está dispuesto a mejorar.
- Confiar en las opiniones basadas en hechos y no censurar a los demás por sus errores.
- Dar pruebas de un interés sincero por las personas y de sensibilidad hacia sus necesidades.
- Crear un clima propicio donde pueda desarrollarse el potencial de cada uno de los colaboradores.

Los principios que guían a la Compañía se destacan en el siguiente cuadro:

<b>INNOVACIÓN</b>	<b>MEJORA CONTINUA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
La innovación va de la mano con la mejora continua. La diferencia es que en la mejora continua se ven resultados a corto plazo, y los cambios son graduales, en cambio, en la innovación se notan grandes cambios y se pueden ver resultados a mediano plazo. Asimismo, la mejora continua es orientada al proceso, mientras que la innovación va orientada al resultado final.		La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con la mínima cantidad de recursos posibles.

## **DISEÑO DEL TABLERO DE RECURSOS HUMANOS**

La construcción del tablero de comando de Recursos Humanos es la herramienta básica que permite gestionar el capital humano de la empresa. Es preciso detenerse en las principales razones que deben tenerse en consideración y que pueden provocar el fracaso del proceso de implementación:

- -exceso de información: el objetivo es que sea interpretado en una rápida lectura.
- -carecer de visión funcional: información corporativa pero también segmentada por áreas o unidades de negocio.
- -no generar falsas expectativas: tener en cuenta que sólo se trata de una “herramienta de soporte” a la dirección del área de RRHH.
- -carencia de un correcto soporte informático: no tendrá éxito si el soporte informático no es óptimo.

A través de varias experiencias profesionales, se pueden detallar las siguientes etapas en el proceso de diseño:

- Selección de indicadores: deben surgir del análisis conjunto del responsable de Recursos Humanos con su equipo de trabajo.
- Periodicidad: debe determinarse el tiempo de análisis para cada indicador (mensual, trimestral, anual).
- Segmentación: Ya sea por línea de negocio, sucursal, región o nivel de supervisión.
- Frecuencia de la publicación: El trimestre es una frecuencia bastante utilizada actualmente, ya que no obliga a una constante elaboración y permite al mismo tiempo ejercer acciones correctivas inmediatas.

- Goals y objetivos: se deben poseer referencias comparativas que permitan establecer si se está cumpliendo o no la estrategia previamente fijada.
- Técnica del semáforo: aplicar una técnica simple y efectiva para detectar desvíos y fortalezas.
- Formato de publicación: confeccionar un resumen ejecutivo impreso con los resultados de los indicadores del período y su evolución histórica es de suma utilidad.
- Responsabilidad del seguimiento: asignación de un responsable del monitoreo de los resultados obtenidos.

Según Walker y Randall (2001) la aplicación del BSC en el área de Recursos Humanos modifica el modelo original de Kaplan y Norton, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio. Ellos consideran que debe mantener las cuatro perspectivas similares del modelo original, pero adaptadas al enfoque del área: (I) la perspectiva financiera, (II) la perspectiva del cliente, (III) la perspectiva de operaciones y (IV) la perspectiva estratégica.

- I. *Perspectiva financiera*

Los objetivos deben responder a la pregunta ¿qué resultados financieros tangibles entregaremos a nuestros accionistas? Los resultados de tener una organización enfocada al aprendizaje, unos procesos internos de excelencia y enfocados a la satisfacción del cliente, tienen un impacto financiero en la organización. La medición de este impacto evidencia que el sistema de gestión está en la línea de lo esperado.

Los objetivos financieros normalmente se presentan en dos vertientes, la primera se refiere a la generación de ingresos para la organización, la segunda es el costo de los productos y servicios que brinda; esta combinación de mayores ingresos y menor costo es lo que genera ganancias para una organización.

El propósito de un sistema de gestión sólo se cumple cuando es entendido cómo impactan económicamente las acciones para ser una empresa abierta al conocimiento, las mejoras en los procesos y clientes satisfechos.

- II. *Perspectiva de clientes*

En el área de recursos humanos, los objetivos estratégicos deben ser desglosados bajo la perspectiva de quienes reciben los productos o servicios del área, y pueden expresarse en las siguientes categorías: tiempo de respuesta, calidad de los productos y/o servicios, servicio y costo. Estas cuatro categorías permiten abarcar con amplitud las solicitudes de los clientes, considerando que la función tiene dos tipos de cliente:

1. Los directivos, actuando como administradores de los procesos de recursos humanos en el personal a su cargo.

2. Los empleados, incluyendo a los directivos, cuando requieren de los servicios de recursos humanos para gestionar un proceso personal.

Un cliente del primer tipo podría ser un gerente que solicita contratación de personal para un nuevo proceso. Si ese mismo gerente gestiona una solicitud de préstamo personal, el área de recursos humanos le considerará como un cliente del segundo tipo.

- III. *Perspectiva de operaciones o procesos internos*

Los objetivos de la perspectiva anterior deben ser traducidos en lo que la compañía debe hacer muy bien internamente para satisfacer las expectativas de los clientes. Tomando cada objetivo de dicha perspectiva, se deben definir los procesos de recursos humanos que se deben realizar. Esta relación, se puede apoyar gráficamente de una flecha que parte del proceso interno definido y que termina en el objetivo u objetivos de la perspectiva cliente con los que tenga una relación directa de causa- efecto.

Por ejemplo, para el objetivo “Desarrollar Capital Humano”, significa crear proyectos destinados al “desarrollo de capital humano” lo que generará



un efecto en los clientes internos. Es decir, potenciará las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a la organización.

- *IV. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Los objetivos basados en el cliente y en los procesos internos identifican los parámetros que la compañía considera más importantes para el éxito competitivo. Sin embargo, las metas del éxito están en constante cambio. La competencia global a la que se enfrentan las organizaciones de esta época requiere que las empresas realicen mejoras continuas para entregar nuevos y mejores productos y servicios. En este sentido, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a establecer los objetivos de forma que la compañía genere las habilidades para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor.

Al construir esta sección del tablero de control algunas organizaciones pueden incurrir en el error de que esta perspectiva se refiere únicamente, al “lado humano” de recursos humanos. Sin embargo, esta perspectiva además de considerar los objetivos para que el personal de recursos humanos cuente con las competencias requeridas para administrar y operar los procesos internos críticos, también se refiere a los recursos tecnológicos y a los procedimientos necesarios que sean la base para el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas.

El cuadro de mando integral o tablero de comando departamental focaliza en una parte funcional de la organización, el departamento o área, y analiza su actividad a través de las cuatro áreas clave que se utilizan en el modelo genérico. Cada perspectiva se aplica lógicamente en la actividad del departamento; así, por ejemplo, la perspectiva de los clientes se refiere a los clientes internos de la empresa, igual que los resultados finales tienen que ser los que el departamento globalmente ofrece al conjunto de la organización. Ahora bien, ¿qué tipo de preguntas deberían formularse con el fin de consensuar los indicadores de seguimiento de la actividad?, por ejemplo:

<p style="text-align: center;"><b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b></p> <p>Indicadores respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- logro de objetivos y estrategias de la empresa.</li> <li>- resultados finales de eficiencia de la actividad organizacional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b></p> <p>¿Cómo incrementar el valor con el cual los clientes....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos perciben?</li> <li>- Perciben nuestros productos/ servicios?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PERSPECTIVA DE FORMACION</b></p> <p>Indicadores respecto a qué tenemos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar</li> <li>- Aprender</li> <li>- Cambiar</li> <li>- Innovar</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b></p> <p>Indicadores respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- que tenemos que hacer para que los clientes nos perciban...</li> </ul>

Como punto de partida para la implementación del Tablero de Control en Recursos Humanos hay que tener en cuenta el mercado en el que la organización se desempeña, los agentes externos que tienen influencia en el contexto laboral, el clima interno en el que se trabaja, la posición que ocupa la empresa en el mercado y cuáles son las aspiraciones futuras.

¿Qué beneficios traería aparejado a la Empresa su implementación?

- Verificar si es necesario redefinir y actualizar la identidad corporativa: misión, visión y valores.
- Poder seleccionar los principales temas estratégicos en los que debería centrarse la gestión.

- Concientizar acerca de la importancia de medirlo todo para poder gestionar de manera eficiente y eficaz.
- Tener claro los objetivos estratégicos de la empresa, para así identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora para alcanzarlos.
- Aprender a trabajar en equipo y consensuar la toma de decisiones.
- Desarrollar una cultura orientada a la gestión y la mejora continua.
- Saber de manera rápida si se está muy cerca o lejos de las metas y objetivos estratégicos.
- Comunicar a la organización sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. Además, al ser una herramienta centralizadora de información, evita el problema de recopilar información diseminada en distintas áreas.

Se comenzará entonces utilizando un cuadro en el que se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el fin de que el área conozca dónde hacer foco en la optimización de sus recursos. Algunos especialistas, como el profesor Mario Vogel, director del Club Tablero de Comando, sostienen que al análisis FODA le son aplicables los principios científicos de la Teoría General de los Sistemas y utilizando matemática matricial o booleana, arriban a un ranking de cuáles son las variables sobre las cuales conviene crear los objetivos óptimos.

## ANALISIS FODA

A partir de charlas con los jefes del área y tomando como base los resultados de la última encuesta de clima inherente al departamento de Recursos Humanos se elaboró inicialmente el siguiente cuadro:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores responsables.</li> <li>• Delegación de la gestión operativa a los colaboradores y líderes (gestión de licencias, carga de f572, ddjj de domicilio).</li> <li>• Cumplimiento del presupuesto de Gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del potencial de los empleados mediante capacitaciones internas y externas.</li> <li>• Todos los colaboradores gozan de las prestaciones y beneficios de la ley.</li> <li>• Reuniones trimestrales de evaluación de desempeño.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación.</li> <li>• Falta de personal, desde el punto de vista cuantitativo, con la calificación adecuada.</li> <li>• Recursos acotados que determinan una administración selectiva.</li> <li>• Sistemas informáticos lentos y obsoletos para el actual negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas.</li> <li>• Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas.</li> <li>• Políticas y normativas exigidas por el sindicato y organismos estatales.</li> </ul>

Luego de identificar la misión, visión, valores y de un primer análisis de la situación actual, se pueden definir entonces estrategias a seguir en el departamento de Recursos Humanos:

- -Mejorar la eficiencia en los procesos operativos mediante las sugerencias de los colaboradores.

- Mejorar la capacidad operativa a través de la profesionalización de los colaboradores mediante las capacitaciones brindadas.
- Innovar en los servicios brindados.
- Aumentar en el plantel el número de talentos y profesionalizar los puestos claves.
- Aumentar la fidelización de los colaboradores, disminuyendo el índice de rotación y mejorando el índice de pertenencia.
- Crear un ambiente cordial en el cual el colaborador se sienta a gusto y valorado por las tareas que desempeña.
- Alcanzar el 70% de satisfacción en la encuesta de clima laboral (Great Place to work) de la empresa en la próxima evaluación.

### ***Definición de objetivos, políticas y acciones***

Los objetivos están directamente vinculados con las estrategias, las cuales establecen en detalle lo que se quiere lograr. Mediante una serie de objetivos cuantificables se debe evaluar si la estrategia general se cumple. Estos deberían estar alineados, y al cumplimentar la totalidad de los mismos la estrategia general será alcanzada.

La gerencia general debe participar activamente en la definición de los objetivos y debe conseguir el consenso del resto de las gerencias, obteniendo el apoyo necesario para que cada una de éstas se encuentre alineada con la estrategia de la compañía y trabajen de manera conjunta para llevar a cabo de la mejor manera posible los objetivos a cumplir.

A continuación se enumeran algunos ejemplos de objetivos que se podrían plantear para las estrategias definidas precedentemente:

1. Conseguir que el sentido de pertenencia de los empleados en la empresa sea de un 80% de aceptación.
2. Brindar 3 capacitaciones por año a los empleados “claves”, con el fin de incrementar sus conocimientos para la mejora de procesos.

3. Mejorar la productividad un 25% en los próximos 2 años mediante los aportes de los empleados, a través de la agilización de los procesos.
4. Incrementar el personal profesional un 15% en los próximos 2 años.
5. Reducir los tiempos de procesos en un 15% en los próximos 12 meses.
6. Innovar en los servicios brindados y aumentar la productividad del personal.
7. Disminuir un 10% el índice de rotación.
8. Implementar innovaciones en los próximos 2 años que ocasionen un aumento del 15% en la rentabilidad de la empresa.
9. Mejorar el clima laboral de las áreas en un 10% acorde a la última encuesta.
10. Paquete de compensación integral estratégico (de manera que el promedio de los sueldos en los puestos clave, esté por encima del promedio del mercado).

Por el lado de las políticas, se deberán establecer las conductas (Competencias gestionales) a manifestarse dentro de la Compañía, las cuales deberán apoyar completamente a los objetivos y a la estrategia general que se haya impuesto la empresa. De esta manera, se establecerán las bases del comportamiento y cómo se deberán enfrentar las diversas situaciones que se presenten. Las políticas identificarán las normas de convivencia explícitas y marcarán el rumbo del bienestar de las personas, en este caso orientado a las políticas de Recursos Humanos.

En el marco de esta Compañía financiera, las políticas de Recursos Humanos se definen a través de circulares internas que establecen pautas y criterios, y que se utilizan en la relación entre la empresa y sus colaboradores. Estas pautas y criterios deben ser equitativas para todos los integrantes de la empresa.

Entre las políticas que se mencionan en Recursos Humanos están:

- Política de Selección de Personal: donde se establecen los procedimientos y los requerimientos que se deben cumplir para la

selección de personal. Así como también, la priorización hacia búsquedas internas y promociones.

- Política de Capacitación y Desarrollo: incluye la inducción que se le brinda al personal ni bien ingresa en la compañía y la manera en la que se realiza el proceso de detección de necesidades a través de la evaluación de desempeño, de la evaluación de potencial y algunas capacitaciones.

Estas políticas se encuentran a disposición de todos los colaboradores en el Manual de procedimientos de Recursos Humanos, dispuesto en la intranet de la compañía.

Ahora bien, para soportar a estas políticas, es necesario llevar a cabo acciones que hagan que todos los colaboradores actúen de igual manera. Dentro del departamento de Recursos Humanos, estas herramientas refieren no sólo a los sistemas, sino también a aquellas que dan sustento a su labor: selección de personal, capacitaciones, compensaciones y beneficios, liquidación, entre otras.

Por otro lado, están también las herramientas que sirven para el análisis y definiciones del accionar posterior, como ser evaluaciones de desempeño, evaluaciones 360°, encuestas de clima, cuadros de reemplazos y, por supuesto, el tablero de control.

## DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Luego de conocer las estrategias del departamento y sus objetivos se intentó transformar la misión en objetivos concretos para cada una de las cuatro perspectivas. Así, se establecieron los siguientes:

- Financiera: Aumentar la rentabilidad de los empleados y reducir costos.
- Clientes: Conseguir que todos clientes internos estén satisfechos.
- Procesos: Calidad de los servicios brindados.
- Aprendizaje y Crecimiento: Implicación del personal y capacidad de innovación.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES Y LAS RELACIONES CAUSA EFECTO

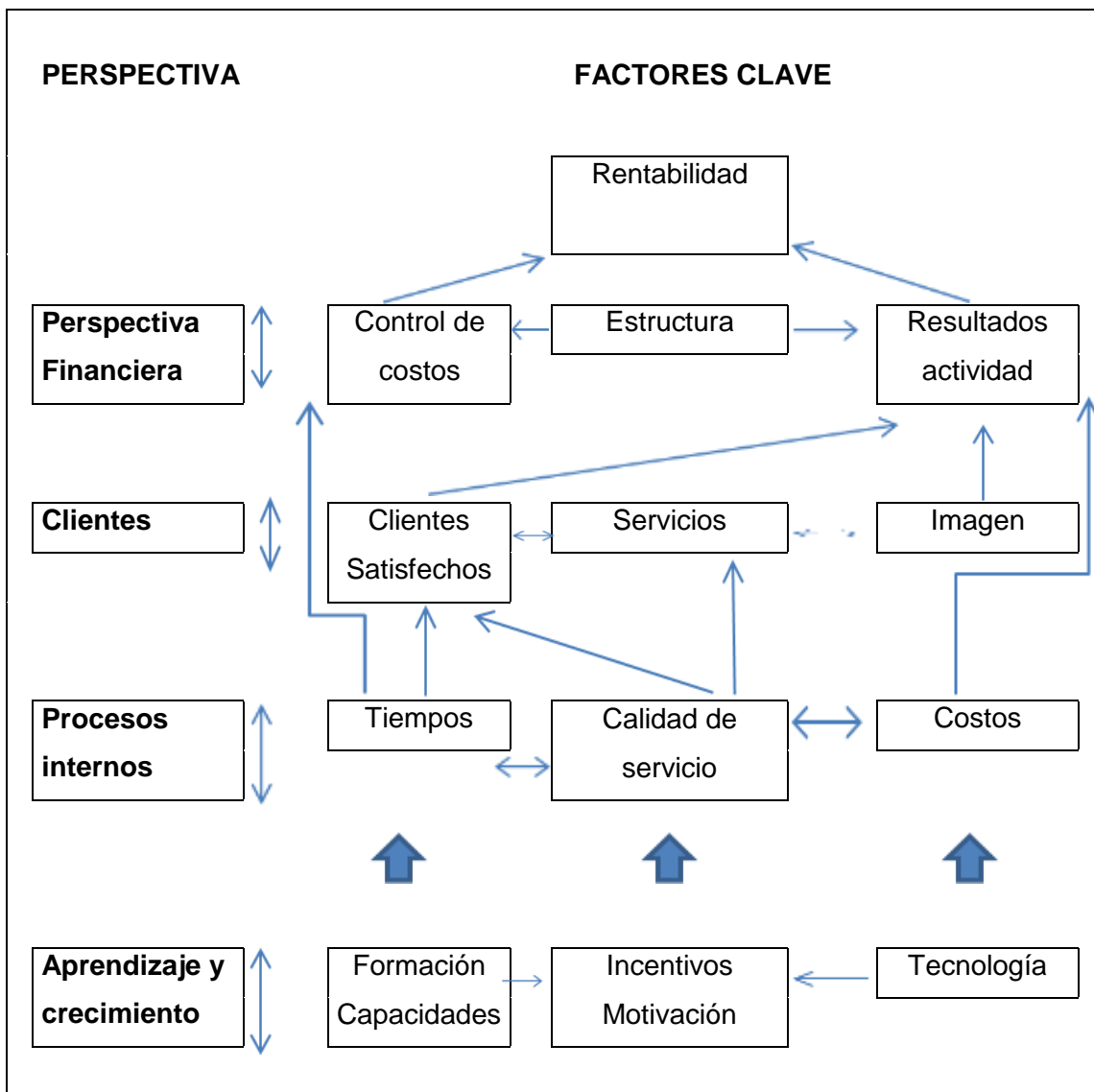
A partir de estos objetivos estratégicos, se busca identificar cuáles son los factores clave (correspondientes a las cuatro perspectivas definidas), que permitan la consecución de los objetivos establecidos y, que además, guarden relaciones de causa-efecto. Así, se determinaron los siguientes:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTORES CLAVE
Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aumentar la rentabilidad</li><li>➤ Reducción de costos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Control de costos</li><li>- Resultados de la actividad</li><li>- Estructura</li></ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Clientes satisfechos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ambiente de trabajo</li><li>- Servicios</li><li>- Imagen como área</li></ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Calidad de servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiempos</li><li>- Calidad de servicio</li><li>- Costos</li></ul>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Implicación del personal</li><li>➤ Capacidad de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación y capacitación</li></ul>



	innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos</li> <li>- Motivación</li> <li>- Tecnología</li> </ul>
--	------------	--

Además, se analizaron las relaciones causa-efecto entre factores, considerando que para, por ejemplo, conseguir los objetivos de implicación de personal y de capacidad de innovación, había que actuar en variables como la formación, incentivos y motivación y por otro lado, invertir en nuevas tecnologías, sistemas de información y nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se presentan las relaciones causa efecto entre factores, elaborada de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión de que, cuidando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se facilitaría la optimización de los procesos internos y así, la satisfacción de los clientes. Brindaría mejores resultados de la actividad y, por ende, una mejora de la perspectiva financiera.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se consideró que, para hacer frente al futuro, se deben tener en cuenta dos grandes factores:

- Una inversión en nuevos sistemas de información sería básico, ya que por un lado, mejoraría la calidad de los servicios ofrecidos existentes y, por otro, atendería a nuevas o futuras necesidades de los clientes con el lanzamiento de nuevos procesos. De ahí, se pensó que estos factores repercutirían directa o indirectamente en las otras perspectivas.

- Tener a los trabajadores más capacitados, junto con una política de incentivos que se vea recompensada a su vez por la generación de sugerencias de los empleados, daría lugar a un proceso de aprendizaje y mejora que llevaría a una mayor motivación y satisfacción del personal. Generaría una mejora de la productividad y en definitiva, repercutiría favorablemente aumentando las ventas y la rentabilidad.

Respecto a los procesos internos, cabría señalar que, con trabajadores satisfechos y formados, se ofrecerían servicios de mayor calidad. Mejoraría la eficiencia y la eficacia de los procesos, reduciéndose el número quejas, reclamos, etc.

En cuanto a los clientes, si recibieran servicios de excelente calidad, sumado a una buena imagen del área, reforzando además con un adecuado ambiente de trabajo, llevaría a conseguir clientes satisfechos.

La satisfacción de los clientes provocaría que haya mejores resultados en la actividad de la compañía. Asimismo, el prestigio de la empresa por la excelencia, unido a los comentarios favorables de los que ya son clientes, podría provocar la captación de nuevos clientes (áreas que soliciten reportes o inclusive otras empresas).

Por último, señalar que la reducción de tiempos se traduciría en control de costos, y por tanto, repercutiría favorablemente en el objetivo último (la rentabilidad).

El factor estructura también es considerado, ya que se actuaría de dos maneras, aumentando la estructura de aquellos sectores generadores de nuevos productos para la compañía y por otra, reduciendo los ya consolidados, para poder hacer competencia a otras empresas del sector.

También, un servicio de calidad y las entregas a término llevarían a una reducción de los costos (por ejemplo, disminuirá los costos de los ajustes o los tiempos de análisis) y, por ende, un incremento de la rentabilidad.

## DEFINICIÓN DE INDICADORES

Una vez establecidos los factores clave y sus relaciones causa-efecto, es necesario medir los mismos por medio de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Los indicadores se definen como cualquier forma de predicción que facilita estudiar dónde se está y hacia dónde se dirige la organización en función de determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos. Aunque de manera general, pueden ser cualitativos o cuantitativos, para efectos del tablero de control se consideran comúnmente estos últimos, debido a que facilitarán la evaluación y su representación en los formatos.

Veamos los pasos del proceso de medición:

¿Por qué medir?: en nuestro ejemplo, principalmente por la necesidad de dar respuestas rápidas a la gerencia general a la hora de tomar decisiones.

¿Qué medir?: básicamente tiempos y costos operativos.

¿De dónde se obtienen los datos?: de la información volcada en el sistema de gestión de recursos humanos.

¿Quién es el responsable de obtener, calcular y controlar la información?: en nuestro caso, la propuesta contempla la formación de un equipo de tres integrantes dentro del departamento, con representantes de cada una de las áreas (liquidación, selección y capacitación –excepto administración para esta etapa) que obtendrán y controlarán los datos.

¿Quién va a interpretar los datos (indicadores)?: Una vez obtenidos y revisados, un líder de equipo, en este caso el Jefe de liquidación, administración y compensaciones será el encargado de compartir los resultados con el gerente de Recursos Humanos.

Establecidos los pasos de medición, dejaremos en claro entonces la definición: un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Se define como un número

(cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

Los indicadores de Recursos Humanos proporcionan no sólo un instrumento para medir el rendimiento, capacidades, competencias, objetivos, entre otros, sino un medio para controlar y anticipar resultados futuros.

Deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, y no tienen por qué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc.

La elección de los indicadores debe surgir del análisis conjunto del responsable de RRHH y su equipo de trabajo, tratando de abarcar todas las funciones del área. Generalmente la gran mayoría de los indicadores son ratios y tasas que surgen de una simple operación aritmética entre dos o más datos. La distinción entre ambos, radica en que un ratio, es la relación entre variables cuyo resultado es un número fácil de comprender; la tasa, es una expresión matemática cuyo resultado requiere ser multiplicado por 100 (para su mayor comprensión) y se expresa como porcentaje.

La clave es asegurarse la obtención del dato y la utilidad posterior del indicador. Un óptimo tablero de comando no excede los 25 indicadores, lo que garantiza una lectura interpretativa muy ágil.

¿Cuáles son los atributos de los indicadores?

1. Pertinencia, es decir, medir lo correcto
2. Prácticos
3. Útiles
4. Que se puedan ajustar en el tiempo
5. Que respondan a hechos y/o datos confiables

Un buen indicador debe abarcar, en la medida de lo posible, el mayor número de las siguientes características: disponibilidad, simplicidad, validez, especificidad, confiabilidad, sensibilidad, y alcance. Los indicadores deben representarse de tal manera que se señale el cumplimiento del objetivo estratégico del cual se desprende, así como la descripción ampliada de este mismo y su finalidad. De esta forma, será más fácil definir los indicadores que señalen si el objetivo avanza de manera adecuada. Veamos un ejemplo:

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Descripción del objetivo</i>	<i>Finalidad del objetivo</i>	<i>Indicador</i>
Paquete de compensación integral estratégico.	Asegurar que nuestros esquemas de compensación son atractivos al personal con talento	Retener y atraer al personal con talento	Índice de motivación de los programas de beneficios

El nombre del indicador debe ser lo más ilustrativo posible de lo que se quiere medir, y la fórmula debe permitir informar sobre los parámetros o variables que se están midiendo.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores deben responder a las expectativas del accionista y algunos indicadores típicos pueden ser:

## 1. PERSPECTIVA FINANCIERA

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costos fijos / Costos totales.</li> <li>✓ Costo por empleado.</li> </ul>
Resultados de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventas por sucursales (luego de recibir capacitación)</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasa de desvinculaciones.</li> <li>✓ Porcentaje de rotación del personal clave.</li> </ul>

En cuanto a los clientes, su satisfacción estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa les plantee, bajo la perspectiva de quienes reciben los productos o servicios del área y que puede cubrir aspectos como: tiempo de respuesta, calidad de los productos y/o servicios, servicio y costo. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

## 2. PERSPECTIVA CLIENTES

FACTORES CLAVE	INDICADORES
Ambiente de trabajo	✓ Índice de satisfacción al cliente.
Servicio	✓ Personal con alto potencial a cargo de los procesos críticos de la empresa.

En relación a los procesos internos, hay que asegurar la excelencia de los procesos, para ello, es conveniente el desarrollo de la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Algunos indicadores pueden ser:

## 3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

FACTORES CLAVE	INDICADORES
Tiempos	✓ Días necesarios para cubrir una vacante / Total de búsquedas.
Calidad de servicio	✓ Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en puesto durante el primer año.
Costos	✓ Ratio de inversión económica en capacitación por empleado. ✓ Importe de la retribución fija sobre la retribución variable.

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se trata de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. Algunos indicadores pueden ser:

#### 4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

FACTORES CLAVE	INDICADORES
Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empleados formados / Total de empleados</li> <li>✓ Promociones</li> </ul>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Premios</li> <li>✓ Salario mínimo / Salario máximo</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sugerencias por empleado</li> <li>✓ Personal con retribución variable / total nómina.</li> </ul>

#### *Elaboración del tablero de control*

Una vez elaborados los objetivos e indicadores y definida su alineación con la estrategia de recursos humanos y la empresa, el siguiente paso consiste en representar el avance, para lo cual se establece un cuadro de control que lo refleje con un enfoque muy visual. Este cuadro es lo que se define como la “salida” o el “output” del tablero de control, ya que es el documento que normalmente se presenta a toda la organización una vez terminada la implementación. La señalización del estatus de los indicadores con colores es útil para que, a primera vista, se proporcione una idea del avance con respecto a la estrategia, además de servir como indicador del impacto de los proyectos o programas de recursos humanos. Sirve para tomar acciones de mejora e, incluso, utilizarlo como una herramienta de promoción “mercadológica” de la importancia de la función de recursos humanos.

Veamos un ejemplo simple del contenido de un tablero de control:

PERSPECTIVA	PESO	INDICADOR	META	ACTUAL	ESTATUS
Financiera	35%	Costo por empleado	8400	8200	2%
Clientes	20%	Satisfacción	70%	67%	67%



		de clientes			
Procesos	10%	Días para cubrir una vacante	7	13	86%
Aprendizaje	35%	Promociones	4	3	75%

El cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. De esta manera, se conseguiría que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y las metas generales afectan a las operaciones de todos los días, y cómo su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados.

Una vez definido el Tablero en Recursos Humanos habría que formular estándares a corto y largo plazo para los indicadores, de manera que se pueda medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Estos estándares deberían ser coherentes con la visión global y la estrategia general, y no entrar en conflicto entre sí.

Los indicadores seleccionados deberían poder ser cuestionados continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y a veces hasta podrían ser reemplazados por otros más actualizados.

Este desglose podría favorecerse mediante:

- Una política de comunicación y formación a todos los niveles.
- Desarrollo de objetivos personales y de equipo.
- Establecimiento de ciertos incentivos de forma que la consecución de los objetivos esté vinculada a la mejora de varios indicadores del Tablero.

Seguidamente, se debería establecer el plan de acción que permite alcanzar las metas y visión establecidas. Este plan debería incluir: las personas responsables, un calendario para informes provisionales y definitivos y los resultados que se desean obtener, debidamente cuantificados. Finalmente, y para mantener el interés del cuadro de mando, sería necesario un seguimiento

constante para que sea una herramienta dinámica de gestión, siendo más fácil si se dispone de adecuadas tecnologías de información.

## **PRESENTACION DE LA INFORMACION**

En un entorno en el que imperan unas condiciones económicas inciertas, y una severa crisis de confianza en los mercados, el enfoque en el cliente y la gestión de riesgo siguen siendo los principales factores que impulsan la rentabilidad y la participación en el mercado del sector financiero. La imperiosa necesidad de disponer de datos para poder gestionar estas prioridades obliga a las entidades a intentar de integrar la información así como implementar iniciativas de gestión y almacenamiento de datos. Pero en el desafío ante el mercado actual, los prolongados y costosos proyectos de TI difícilmente constituyen una opción.

Muchos casos de implementación de tableros fracasan por la mala elección en la forma de presentar los resultados. Si el software elegido no funciona cabalmente, no resulta útil el proceso. A veces, el problema radica cuando se quiere introducir el software en la etapa de prueba de implementación del tablero de comando, cuando se están realizando ajustes y cambios dentro del mismo. Así, se pierde tiempo y esfuerzo en los ajustes de automatización, antes que concentrarse en la funcionalidad estratégica del Tablero de comando.

Es recomendable que el software se adecue a cada institución en función de las características y particularidades de ésta, y no al revés.

Para el caso de estudio, mientras avanzaba en la selección de los indicadores, comencé a indagar acerca de la mejor manera de presentarlos a la Gerencia. Debía buscar una alternativa para que los resultados sean de fácil lectura, se pudiera obtener la información en simples pasos y tratando de abaratar costos, por sobre todas las cosas.

Fue así como, indagando con otros departamentos de la Compañía, descubrí que la Gerencia de Finanzas había adquirido recientemente licencias sobre un software denominado QlikView, el cual desconocía hasta el momento,

y que ya habían comenzado a realizar testeos sobre el mismo. Inicialmente pensado para medir y controlar los gastos de la compañía, el mismo permitía tomar decisiones a partir del análisis de indicadores, de fácil visualización y de manera rápida. El paquete adquirido incluía licencias para cada una de las Gerencias, por lo que Recursos Humanos entonces, ya contaba con una de ellas para poder trabajar.

¿Pero con qué ventajas contaría al elegir esta herramienta? Primero, la tecnología de QlikView combina con rapidez datos procedentes de cualquier fuente. Soporta cualquier formato, ya sea Excel, XML o CSV; aún si los datos están almacenados en Oracle, Microsoft SQL Server o MySQL.

En segundo lugar, los resultados pueden verse en cuadros vistosos o en tablas o gráficos, de cualquier tipo imaginable. Se pueden convertir en 2-D o 3-D, ampliar, reducir. Inclusive presionando en cualquier dato se puede obtener más información y seguir profundizando en los mismos.

Tercero, se puede acceder al análisis desde los dispositivos móviles más habituales, como iPad, iPhone, Android y BlackBerry.

Otra ventaja importante es la seguridad avanzada de fácil administración, que permite controlar qué usuarios ven qué análisis, datos, métricas y resultados. También se pueden implementar políticas de utilización por grupos, perfiles/roles o individuos aislados, en documentos particulares. Lo cual sería de suma utilidad por la confidencialidad de datos que se manejan en el sector.

Luego de algunas reuniones para conocer la funcionalidad de la herramienta y su adaptabilidad a las necesidades de la Gerencia, se comenzaría utilizando la versión Demo. Dentro del departamento de Finanzas, ya se había comenzado a gestar un equipo especialista en la herramienta, que recibiría la información de las áreas para poder cargarlas al programa, elaborar y trabajar sobre los indicadores, para luego poder visualizarlos.

A simple vista, se trataba de un software fácil de usar y flexible, capaz de gestionar y analizar grandes volúmenes de datos a velocidades incomparables, con funciones para extraer, transformar y cargar datos procedentes de diversas

fuentes (txt, Excel) y, lo más importante, capaz de implementarse desde cero en apenas semanas.

Así, para esta primera etapa de implementación del tablero, a través de una consulta en el sistema de gestión del sector, se comenzaría bajando la información a Excel; enviándose al departamento de Finanzas. Posteriormente, se elegiría la forma más adecuada de visualizar los resultados (gráfico, tabla, semáforo, velocímetro) para luego, hacer una breve presentación a la Gerencia de Recursos Humanos. Habiendo logrado su conformidad, el resto sería trabajar con la totalidad de los indicadores y, finalmente, presentar el tablero de comando de Recursos Humanos a la Gerencia General.

## CONCLUSION

La perspectiva tradicional de considerar al recurso humano como uno de los activos más importantes de las organizaciones ha quedado debidamente justificada en la literatura especializada en el tema. Sin embargo, durante mucho tiempo no se han logrado establecer mecanismos que aumenten su importancia bajo una perspectiva estratégica. Si bien existe un reconocimiento implícito, no siempre se manifiesta de manera clara, hay quien establece que una empresa solo puede ser competitiva en la medida de que su personal lo sea, y por lo tanto en un proceso sinérgico, la organización siempre será mejor que la suma de sus partes gracias a ello. Pero por contraparte, también hay consideraciones que establecen la dificultad de lograr que el recurso humano forme parte una visión estratégica y que en muchas ocasiones limita el desarrollo organizacional. Ambos puntos son extremos, pero la realidad demuestra que una empresa no puede lograr nada, sino está soportada adecuadamente por personal altamente capaz y vinculado de una manera clara con la estrategia de la organización.

Hoy, los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más protagónico en el crecimiento de las empresas. La importancia de la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones ha cambiado sustancialmente durante los últimos años, el personal en la empresa es clave, por lo tanto el desempeño estratégico de la misma depende del desarrollar adecuadamente a su personal.

Sin embargo, el principal problema que el área ha enfrentado está relacionado con la imposibilidad de aportar evidencias claras de la forma que se da un alineamiento entre la estrategia corporativa y la de recursos humanos. Es decir, cómo puede la alta dirección establecer metas estratégicas que puedan ser cuantificadas en función de las aportaciones que la gestión del recurso humano realiza a la misma.

Desde su aparición, el tablero de control ha demostrado su valía como instrumento de apoyo en la gestión estratégica global de las empresas. Prueba de ello ha sido la cantidad de publicaciones existentes que muestran su

desarrollo y aplicación. Al punto de que, en la actualidad, su utilización se ha desplegado para diversos tipos de organizaciones privadas y públicas y en áreas concretas de las mismas. En este sentido, con este trabajo intenté demostrar la validez de esta herramienta en el área de recursos humanos de una empresa, proponiendo la metodología y la forma práctica de ser aplicado.

El tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender cómo cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.

El tablero de comando se ha transformado en una herramienta ampliamente reconocida por los diferentes tipos de empresas y su utilización se ha incrementado en los últimos años. Inclusive, aquellas que no la han utilizado no es por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce no estar preparada para aprovechar sus potenciales, por lo que necesitaría cambios tecnológicos, estructurales y culturales para realizar el esfuerzo económico y tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

Con respecto al objetivo planteado, “describir cómo un tablero de control puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y control de los recursos en una Entidad Financiera, que le permita tomar decisiones estratégicas, estructurales y operativas”, se llega a las siguientes conclusiones:

Se comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados.

Una empresa de servicios en la Fase de ciclo de vida en etapa de maduración debe plantearse seriamente cuál será el accionar para mantenerse en el mercado o relanzar una expansión ya que, en caso contrario, los competidores que se encuentran en etapa de crecimiento aumentarán su market share y ocasionarán que la empresa comience a perder terreno y que su fase de declive se aproxime cada vez con mayor velocidad.

El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Está por demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, pero hay que destacar que los que logran aumentar las ventas mediante una buena campaña de marketing, mejorando el producto (mejora continua), ofreciendo un producto innovador, etc. son los Recursos Humanos. Los empleados harán la diferencia en las empresas, influyendo en la satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos, tomando las decisiones correctas de inversión, lo cual es fundamental para que la empresa crezca.

La continuidad deberá ser en el sentido de ver a la gestión del área de una manera integral con la organización, no se puede seguir esperando un desarrollo competitivo y por ende estratégico donde no se tome en consideración la aportación que los recursos humanos realizan para tal fin.



## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Cruz, N. (2012). “El tablero de comando como herramienta de dirección”, EAE Editorial Academia Española.
  
- Bañuelos F. (2009), “Mejora el clima laboral de tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME”, Ideas para tus Pymes. Disponible en:  
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>
  
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). “*The HR Scorecard – linking people, strategy and performance*”, Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press
  
- Díaz C. (2008), “La importancia de la inducción a nuevos empleados”, Saba Top Management. Disponible en:  
<http://www.topmanagement.com.mx/modules.php?management=LA+IMPORTANCIA+DE+LA+INDUCCI%D3N+A+NUEVOS+EMPLEADOS&name=Noticias&file=show&clave=53860>
  
- Encina G. (2006), “Validez del proceso de selección”, Administración Laboral Agrícola.  
Disponible en: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/03s.htm>
  
- Fitz-Enz J. (2009), “The ROI of Human Capital”. Broadway, New York. AMACON
  
- Hooghiemstra, T. (1996) “*Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*”. Bilbao, España. Ed. Deusto.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). "*Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*", Barcelona, España. Gestión 2000, 2º edición.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). "*Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral*", Barcelona, España. Gestión 2000, 2º edición.
  
- Kaplan, R., "*Entrevista: Presente y Futuro del Cuadro de Mando Integral*". Disponible en: <http://www.nuevosur.com.pe/info/Entrevista%20con%20Robert%20Kaplan.pdf>
  
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996). "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*", Boston, MA: Harvard Business School Press
  
- Lima M. (2004), "Descripción de la técnica de assesment center en una empresa manufacturera", Universidad Francisco Marroquín. Disponible en: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3984.pdf>
  
- Martínez, R. (2004). "Sistemas de comunicación, control y aprendizaje estratégico. Balanced Scorecard. Disponible en: <http://tablerodecomando.com>
  
- Naranjo Aristizabal B. (2007) "Consideraciones básicas para un proceso de inducción a una empresa. Visión desde una gerencia", GestioPolis.com. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>
  
- Pauly, Nicholson y Polsky (2004), "El impacto económico del Ausentismo Laboral", DatosPymes. Disponible en: <http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=12>
  
- Quintero Silverio, Ledo Babarro y Alonso González (2007) "Propuesta de indicadores para la evaluación del impacto de la capacitación en las distintas figuras de postgrado", Centro de Información y Gestión Tecnológica Pinar del Río. Disponible en:

<http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2007-4/Articulos%20arreglados%20avances/Trabajo%20Universidad%202008%20Arrels%20Quintero.pdf>

-Sánchez, J. (2005). “Gerencia Estratégica en el siglo XX; buscando el éxito balanceado: el balance scorecard.

Disponibile en: <http://www.nrgconsultores.com/gesigloxxi.pdf>

- Servitje Sendra L. (2008), “Mejor Capacitación, Mayor Productividad”, Unión Social de Empresarios de México. Disponible en:

[http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/mejor\\_capacitacion\\_mayor\\_productividad.pdf](http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/mejor_capacitacion_mayor_productividad.pdf)

-Vogel, M. (2004). “Balanced Scorecard: base del proceso para diagnosticar la situación futura de la empresa”. Disponible en: <http://tablerodecomando.com>

- Walker, G. & MacDonald, R (2001) “Designing and implementing an HR Scorecard”. Human Resource Management. Vol. 40, Issue 4, winter 2001, p. 365-377.

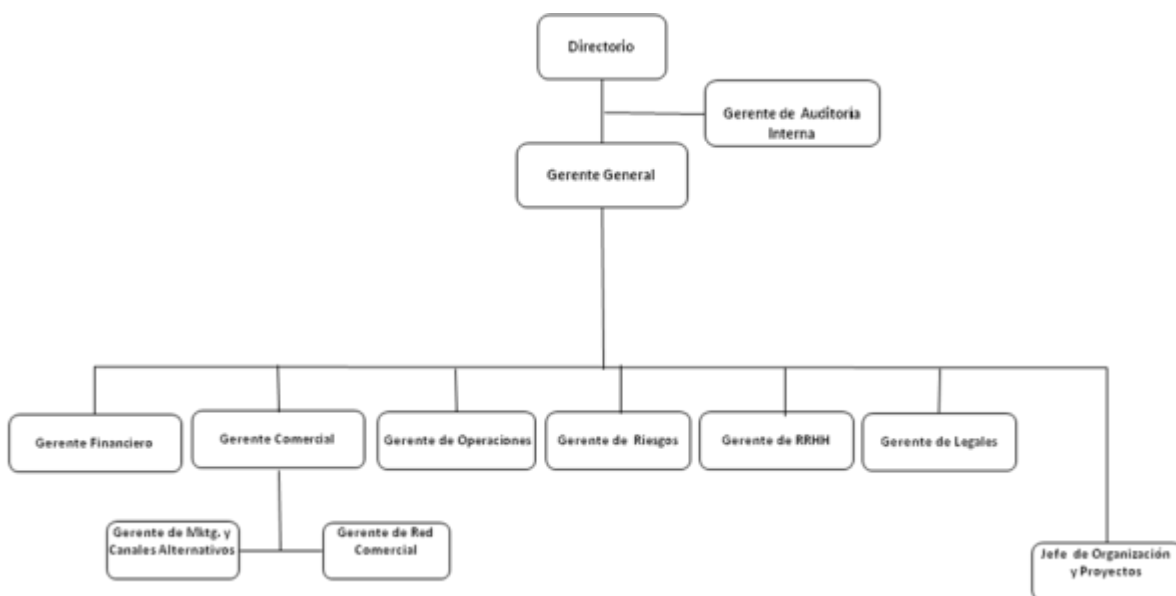
- Zuluaga I. (2004), “El Recurso Humano frente a la globalización”, Civilizar. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar>

## GLOSARIO DE INDICADORES

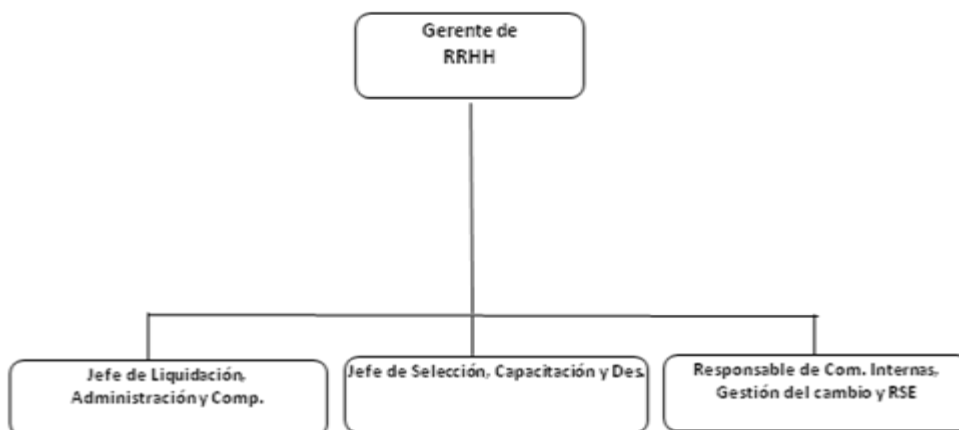
- Ratios: relación entre variables cuyo resultado es un número fácil de comprender.
- Tasas: expresión matemática cuyo resultado requiere sea multiplicado por 100 y se expresa como porcentaje.
- Dotación: es una medición básica. Mientras mayor dotación, mayores costos. La dotación permite construir una serie de otros índices, tales como ventas por colaborador o utilidad por colaborador, etc.
- Rotación: permite detectar deficiencias en la gestión de la empresa, liderazgo, clima organizacional, retención de talentos, etc.
- Costo por trabajador: esta métrica permite ver, analizar y optimizar la forma en que se asignan presupuestos y se utilizan los recursos de la Compañía.
- Calidad de las nuevas contrataciones: permite saber tempranamente si la empresa está seleccionando de manera adecuada.
- Tiempo para cubrir una vacante: cantidad de días que se tardó en incorporar a una persona, comenzando a contar desde el momento en que surge el requerimiento o necesidad.
- Costos directos empleos: avisos clasificados, psicotécnicos, informes ambientales, entrevistas, llamadas telefónicas, horas/hombre selector, inducción, exámenes preocupacionales, honorarios agencias de personal.
- Productividad: es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos. Relación entre efectividad – eficiencia.

## ANEXO I: ORGANIGRAMAS

### Gerencia General



### Recursos Humanos



## **ANEXO II: ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**María Inés Petrini, Gerente de Recursos Humanos de Compañía Financiera Argentina SA. (Efectivo Sí) Entrevista realizada a fines de 2013.**

Sebastián Vaccaro - **Entrevistador**

María Inés Petrini - **Entrevistada**

**SEBASTIÁN** - ¿Cuál es el nombre de la empresa en la que trabajas?

**MARIA INES** – Compañía Financiera Argentina SA; que a su vez posee la administración de Cobranzas y Servicios SA; Procesadora Regional SA y Tarjetas del Mar SA.

**SEBASTIÁN** - ¿Qué tamaño tiene la empresa?

**MARIA INES** – Sumando las cuatro, diríamos que es una empresa grande. Tiene 95 sucursales de Efectivo Sí en todo el país, más los stands de Tarjetas del Mar en Supermercados La Anónima y la Casa Central, donde trabaja la mayoría de los colaboradores.

**SEBASTIÁN** - ¿Cuántas personas integran la nómina?

**MARIA INES** – Hoy en día 1271; 46 de Procesadora Regional; 181 de Cobranzas y Servicios; 113 de Tarjetas del Mar y 931 de Compañía Financiera.

**SEBASTIÁN** – Tenés la nómina de memoria. ¿Me podrías decir cuáles son las funciones del Gerente de Recursos Humanos en esta Compañía?

**MARIA INES** – Dentro de Recursos Humanos administramos: Selección, Capacitación, Desarrollo, Liquidación de sueldos, Política de remuneraciones, Beneficios al personal y ahora estamos con el desarrollo de Planes de Carrera.

**SEBASTIÁN** - ¿Cuál es el personal que te reporta?

**MARIA INES** – El equipo de Recursos Humanos. Lo tengo dividido en tres pilares: Selección, Capacitación y Desarrollo; Comunicación y Responsabilidad Social Empresaria; Liquidación de Sueldos, Administración, Compensaciones y Beneficios.

**SEBASTIÁN** - Con respecto a las tareas que se desempeñan en Recursos Humanos, voy a empezar con selección de personal: de qué manera la realizan, qué estructura tiene esta área y cómo la ejecutan.

**MARIA INES** –Tengo tres personas para reclutamiento y selección de personal. Incorporamos gente que llega a nosotros de maneras distintas. O sea, hay varias formas de vincularse con la empresa: una es por intermedio de los avisos que publicamos en sitios web; otra es a través de nuestra propia web, la gente deja sus datos y es una buena manera de reclutar, otra es por referidos, o sea, es la gente misma de la empresa que nos trae alguna persona recomendada, y otra y la menos utilizada, cuando requerimos los servicios de alguna consultora externa, ya sea por el perfil o por carga de trabajo.

**SEBASTIÁN** –Y cuando la gente ingresa a la Compañía ¿cómo realizan el proceso de inducción?

**MARIA INES** – Actualmente cada ingresante tiene una inducción de un día entero en Casa Central; está dividida en dos módulos: en el primero, se le muestran los valores, la cultura de la empresa, nuestra historia. Y en el segundo, las funciones de cada área. Al finalizar el primer módulo, y antes de almorzar, se le hace una recorrida por los pisos para mostrarles donde se desempeña cada departamento y un referente de cada área cuenta brevemente a qué se dedica el área.

Para completar la misma, nosotros les entregamos un “Manual de Inducción” a cada colaborador que se incorpora en donde están explicadas las políticas, la filosofía de la empresa, las normas de convivencia, la historia, la misión, una descripción lo más puntual posible de las características de la compañía para que la persona sepa dónde está incorporándose a trabajar.

En el caso de los ingresos para la Red Comercial, la inducción dura un día más en el que les damos información sobre la Red en particular, cómo está conformada, cómo es una sucursal, etc. Es lo que llamamos la Introducción a la “Escuela Comercial”, con información más detallada del área Comercial.

**SEBASTIAN** - ¿Cómo realizan la Evaluación de puestos?

**MARIA INES** – Eso lo hace nuestra área en conjunto con las distintas Gerencias. La evaluación de puestos parte de la descripción de las funciones

que la compañía necesita que desempeñe cada colaborador en un área determinada. Lo que se hace es una descripción completa de cuáles son las responsabilidades que tiene cada uno en su área de trabajo y luego ese puesto se evalúa con la metodología “Hay”, que nos permite agrupar en grados para después manejar la competitividad externa (comparando con encuestas de mercado) y equidad interna (comparación entre los colaboradores dentro de un mismo grado). Esta es nuestra base para la toma de decisiones en el departamento de Compensaciones y Beneficios.

**SEBASTIAN** – Ahí también ¿le definís las funciones que tiene que realizar y las responsabilidades que ellos tienen? Y con eso, después ¿vas a relacionar el tema de las evaluaciones de desempeño?

**MARIA INES** – Casi te diría que es una definición del perfil del puesto, ésa es la idea. Inclusive, el perfil del puesto –que es una descripción de la función – es la base para la selección: cuando vos buscas incorporar a una persona, tenés que saber qué es lo que va a hacer, lo que tiene que conocer o lo que tiene que saber, cuál es la experiencia, cuál es la capacitación que tiene que tener, todo el armado del perfil.

**SEBASTIAN** -¿Y cómo realizan la Evaluación de Desempeño?

**MARIA INES** – La Evaluación de Desempeño se puede dividir, básicamente en dos troncos principales, nosotros lo que hacemos es evaluar competencias actitudinales y competencias técnicas. Las actitudinales son las personales, o sea, cumplimiento de horarios, asistencia, presencia, relación interpersonal con los compañeros de trabajo, integración en equipo, todo lo que pueda evaluar el comportamiento de la persona.

Y la evaluación técnica hace – puntualmente- a cómo está cumpliendo la tarea para la cual se lo contrató: si se preocupa, si es proactivo, todas las características relacionadas a la descripción del puesto.

**SEBASTIAN** - Perfecto. Te hago una pregunta del tema de Evaluación de Desempeño ¿le fijan objetivos antes de iniciar el periodo? ¿Se evalúa – generalmente – cada semestre, anualmente? ¿Cómo lo evalúan?

**MARIA INES** – El proceso de evaluación de desempeño tiene 3 momentos: en marzo se fijan objetivos, en julio se revisan esos objetivos porque pueden



haber cambiado por diferentes motivos y en diciembre se realiza la evaluación en sí, que es la de desempeño y objetivos.

**SEBASTIAN** - ¿Y quién las realiza? ¿Las realiza la propia persona y después el superior? ¿Las realiza directo el superior?

**MARIA INES** – El superior es quien define los objetivos, en conjunto con el colaborador. La evaluación de fin de año la realiza el superior inmediato y la comparte con el colaborador. Damos mucha importancia a esta reunión de feedback para alinear expectativas y acordar comportamientos a seguir. Este año a la hora de la evaluación, incorporamos lo que denominamos “calibración”: el superior, junto al resto de los jefes del área en común acuerdo, determinan la ubicación del colaborador dentro de una escala, para evitar favoritismos. Es más transparente.

**SEBASTIAN** – ¿Y el Plan de Carrera como lo realizan?

**MARIA INES** – Este tema es uno de los desafíos para el 2014. Designamos una persona del área que estará abocada 100% a lo que es Plan de Carrera. Estamos trabajando en las definiciones actualmente.

**SEBASTIAN** – Hablamos de Evaluación de Desempeño, de Plan de Carrera, la pregunta siguiente es ¿cómo es la política de Remuneraciones?

**MARIA INES** – Lo principal es que cualquier aumento de remuneraciones que salga por Convenciones Paritarias, no sólo se aplica al personal que está comprendido en Convenciones Colectivas de Trabajo (en nuestro caso Empleados de Comercio) sino que se aplica hasta los Gerentes de primera línea. Del primero al último colaborador, reciben exactamente los mismos incrementos, para evitar el achatamiento de escalas y el solapamiento.

Y a partir de este año comenzamos a utilizar el Sistema Hay para ubicar a los colaboradores en grados y evitar las diferencias, sobre todo entre áreas.

**SEBASTIAN** - ¿Y la política de Comunicaciones? ¿Cómo se realizan las comunicaciones internas dentro de la compañía?

**MARIA INES** – Tenemos un proveedor que nos ayuda con nuestra Revista interna. La sacamos cada 3 meses. Y en las carteleras que hay en el área de Comedor en cada piso de Casa Central y en todas las sucursales informamos cualquier novedad significativa que afecte de una manera u otra a los

colaboradores. La principal vía de comunicación en la actualidad es el mail, y solicitamos a nuestros gerentes zonales que cuando visiten sucursales, bajen la información también para reforzar.

**SEBASTIAN** - La próxima tiene que ver con los beneficios que se les da a los colaboradores. ¿Qué se les otorga adicional al sueldo?

**MARIA INES** – Hay muchos beneficios. Medicina prepaga desde los 3 meses de ingreso. Una tarjeta con un monto de \$230 para utilizar en las máquinas de café y snacks en Casa Central, 10 días de licencia por paternidad; un sábado libre por mes para los colaboradores que trabajan en sucursales, descuentos en gimnasios, día libre el día de cumpleaños y reintegros de gastos por cursos de inglés, entre otros. Además tenemos un running team y un equipo de futbol para los muchachos.

**SEBASTIAN** - ¿Bonos para los gerentes?

**MARIA INES** –Las Gerencias tienen bonos de entre uno y cinco sueldos de acuerdo a los resultados de su gestión y de la compañía.

**SEBASTIAN** - Liquidación de Sueldos. ¿Cómo esta estructurada esta área, la tienen conformada por varias personas?

**MARIA INES** – Sí, tenemos un equipo de 3 colaboradores: una Analista Senior, un SemiSenior y un Junior. Y la jefa de Liquidación, que además es jefa de Administración y Compensaciones y Beneficios.

**SEBASTIAN** – Relaciones Laborales, ¿como lo manejan?

**MARIA INES** – Desde septiembre, el área de Relaciones Laborales ya no depende de Recursos Humanos sino del área de Legales. Trabajamos muy interconectados.

**SEBASTIAN** - Este año ¿ya hicieron la encuesta del clima?

**MARIA INES** – No, la realizaremos en noviembre. Tenemos como objetivo alcanzar el 70%. El año pasado nos quedamos en 67%; tenemos que seguir trabajando duro este año.

**SEBASTIAN** - ¿Cómo llevan a cabo el Plan de Sugerencias?

**MARIA INES** – Realmente, no tenemos algo formalizado. A través de las comunicaciones internas fomentamos el diálogo con los superiores para que los líderes nos hagan llegar los comentarios de mejora, sugerencias. Y siempre

tenemos abierta la puerta de nuestro sector para que cualquiera pueda acercarse. Habilitamos varias casillas de mails, según los departamentos dentro de Recursos Humanos para que los colaboradores manden sus sugerencias, inquietudes o preguntas. Siempre fomentamos la comunicación con nuestra gente.

**SEBASTIAN** - ¿Algún tema más que quieras contar? Antes me habías hablado del tema de capacitación.

**MARIA INES** – Este año estamos permanentemente elaborando planes de capacitación para nuestros colaboradores. En general, detectamos necesidades puntuales por medio de las evaluaciones de desempeño, nos enfocamos también en brindar herramientas para el desarrollo y también organizamos talleres abiertos sobre temas específicos que los colaboradores pueden inscribirse.

**SEBASTIAN** - Entramos en la parte final de la entrevista. ¿Cómo ves al área de Recursos Humanos dentro de la empresa? ¿Es un área crítica, en este momento? ¿La ves todavía en crecimiento y que todavía no es fundamental?

**MARIA INES** –Si bien tenemos infinidad de cosas para desarrollar, para crecer, me parece que el hecho de frenarse o de pensar que ya está todo hecho es sinónimo de mediocridad, así que hay que pensar siempre en mejorar. Hay infinidad de cosas para hacer. Las vamos a hacer pero eso no implica restarle importancia a lo que es el área de Recursos Humanos: es fundamental. Ya no estamos simplemente para estar cerca de la gente; desde el año pasado nos estamos convirtiendo en socios estratégicos dentro de la Compañía.

**SEBASTIAN** – Te saco de Compañía Financiera Argentina: ¿Cómo ves la actualidad de Recursos Humanos en las empresas?

**MARIA INES** – Nuestra compañía pertenece al Grupo Financiero Galicia y si bien somos el área de Recursos Humanos más joven del grupo, compartimos con ellos infinidad de temas, trabajamos en conjunto y aprovechamos las prácticas que están implementadas en las otras empresas. Los intereses en general son los mismos y las áreas de Recursos Humanos en general en los próximos años estarán centradas en retener a los talentos que cuesta tanto

reclutar y brindar beneficios competitivos para retener a los más jóvenes, propiciando un lugar de trabajo agradable.

**SEBASTIAN** - Empezó finalmente a ser a favor de la gente y empezar a hacer sentir cómoda a la gente dentro de un lugar donde uno está la mayoría de su tiempo.

**MARIA INES** – Cuando yo empecé, Recursos Humanos era controlar la asistencia, el horario de llegada y liquidar los sueldos. Hoy es mucho más; hoy en general se trata que la gente trabaje a gusto, haciendo lo que le gusta, porque está comprobado que de esa manera se es mucho más eficiente. Como todas, somos una empresa formada por personas y las personas deben estar cómodas y pasarla bien en el trabajo, obviamente dentro de los límites de lo permitido. Pero por supuesto, aquí también pasan cosas, hay conflictos, etc. Y lidiar con eso es también hacer recursos humanos.

**SEBASTIAN** – Te agradezco muchísimo por el tiempo. Y ojalá mi trabajo sea de utilidad.