

***Cuadro de mando  
e Indicadores para la  
gestión de personas***

***Cuadro de mando  
e Indicadores para la  
gestión de personas***

**FUNDIPE**

Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos

DISEÑO Y MAQUETACION:

**FACTOR 4, SL.**

Tel: 918 461 276

IMPRIME:

**INDUSTRIAS GRÁFICAS CARO, SL.**

Tel: 917 773 074

DEPOSITO LEGAL:

M-XXXXXXXXXXXXXXXX

# INDICE

## Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas

Carta al lector .....	5
Introducciones .....	6
Importancia de las mediciones .....	9
Cuadro de Mando para la gestión de personas .....	11
Los accionistas .....	13
Los resultados de negocio .....	21
Los clientes externos .....	25
Los empleados o clientes internos .....	27
Los procesos y capacidades de gestión de las personas .....	37
Algunos indicadores de referencia .....	51
Reflexiones .....	55
Bibliografía utilizada de interés para el lector .....	59

# Carta al lector

## Querido lector:

Quizás nos conozcamos como colegas de la profesión de Recursos Humanos o debido a nuestra responsabilidad como empresarios de una compañía, o bien de una división o departamento de una empresa.

De lo que estamos seguros es de que, en la mayoría de los casos, usted, además de gestor empresarial, tiene una responsabilidad de liderazgo sobre un equipo, de cuyos éxitos o fracasos el principal afectado será usted.

Y aquí se encuentra usted, quizás sin disponer de un profesional o departamento de Personal / Recursos Humanos, pero con la necesidad de elegir una serie de indicadores que le ayuden a definir las necesidades de su equipo, así como a seguir su desarrollo y proyectos de futuro.

Como primera providencia, se encontrará con un elenco de indicadores cuantitativos que no le causará mayores problemas. Lo importante es que sea usted selectivo con los que elija, que adopte una definición de los criterios de medición, que pueden ser los que aquí indicamos o los que usted y sus colaboradores consideren más relevantes. Por último, que sean consecuentes y consistentes, tanto en su elaboración como en los períodos de tiempo que ustedes comparen. Todos los indicadores que elijan podrán conformar su "Cuadro de Mando" personal como gestor de personas.

Con la experiencia que usted tenga o con lo que pueda destilar de la lectura de este documento, pronto constatará que muchos de los criterios e indicadores que adornan la gestión humana son cualitativos; incluso en algunos casos son opiniones. No se asuste ni los descarte. Hoy en día, conforme nos vamos habituando a la remuneración variable según objetivos, estamos aprendiendo también que todos los indicadores -incluidos los cualitativos- pueden medirse por activa o por pasiva, y pueden ser excelentes indicadores de tendencia en el tiempo.

Con estas reflexiones le instamos a que lea los que aquí se recogen, que elija los que considere más útiles, que los construya conforme a su mejor servicio, y los descarte cuando pierdan su relevancia.

Es importante que los indicadores estén a su servicio y al de su personal, pero no lo contrario. El buen uso de unos indicadores puede resultar el mejor aliciente para la autogestión de sus colaboradores.

Alberto Fuster de Carulla  
FUNDIPE

## Introducciones

Para PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting es una satisfacción haber aportado su capital de conocimientos a este trabajo. Nos satisface doblemente, además, por tratarse de una colaboración con FUNDIPE, institución que ha demostrado siempre, en cumplimiento de sus fines fundacionales, su capacidad para proporcionar a los responsables de recursos humanos elementos valiosos de información y reflexión sobre tan apasionante ámbito profesional.

Nuestra preocupación prioritaria como consultores, que creemos se refleja en este documento, es generar el máximo de valor añadido en cualquier trabajo o proyecto que abordamos. En este sentido, cuando establecimos el acuerdo de colaboración con FUNDIPE, encontramos una excelente sintonía al entender que no nos limitábamos a la tradicional relación de Indicadores de gestión de recursos humanos sino a la gestión de empresa. Ello nos ha permitido trabajar con el doble propósito:

- Por una parte, bajo la óptica de un auténtico “Cuadro de Mando”. Es decir, una herramienta de reflexión, análisis y ayuda a la toma de decisiones y al seguimiento efectivo de los parámetros que se desea tener bajo control.
- Por otra, que resultase útil para cualquier responsable de dirigir personas y equipos, trascendiendo el marco específico de los especialistas funcionales de recursos humanos.

Este doble enfoque, que esperamos haber sido capaces de lograr, explica y justifica lo inusual de muchos de los parámetros e indicadores que se sugieren, y la parte dedicada a nomenclatura y aplicación práctica del Cuadro de Mando.

Como es lógico, este trabajo no puede considerarse cerrado y definitivo. Ni por nuestra parte, ya que la misma dinámica de la gestión de recursos humanos nos impondrá su progresiva actualización, ni por la de sus destinatarios, seguramente muy capaces de encontrar nuevos o distintos aspectos y parámetros -mejor adaptados a la casuística de la propia organización- para modificar o añadir a los que aquí se proponen.

PricewaterhouseCoopers

Si una compañía pierde su capital o sus activos, con un buen proyecto empresarial, podrá sobrevivir; pero si aún conservando los activos pierde a su personal y al equipo directivo difícilmente podrá sobrevivir. Entrado ya el siglo XXI, estamos ante la evidencia de que el éxito de la empresa depende en gran manera de los conocimientos, las competencias del personal y en definitiva del equipo humano.

Hoy la mitad de nuestra población trabajadora, está empleada en pequeñas y medianas empresas, que no disponen de un departamento específico de Personal/Recursos Humanos. El primer garante de la función de Personal/Recursos Humanos es y ha sido siempre el jefe, el manager, el directivo, quien como es natural ha tenido que hacer uso de profesionales internos o externos de la empresa.

Más que nunca el profesional de la empresa siente la necesidad de indicadores comparativos o de tendencia, que le informen sobre el éxito de su gestión, y la aportación de valor que supone cada una de sus decisiones. El directivo necesita comparar su gestión consigo mismo, con el mercado y con sus competidores. Quizás ello le resulte una fuente más de inspiración e innovación.

Conscientes de esta necesidad, hemos acudido a PricewaterhouseCoopers, cuyos profesionales, gracias a su experiencia en auditoría y gestión de riesgos, asesoramiento financiero, estratégico, fiscal y legal, y, especialmente en consultoría de recursos humanos, están en una inmejorable posición para definir parámetros y elaborar indicadores fácilmente comprensibles y utilizables por los profesionales de cualquier organización, sean o no especialistas en la gestión de personal.

Deseamos agradecer a todo el equipo de PwC que ha participado en el proyecto bajo la dirección de Julio Bengoa: -Soledad Ortiz, María Segura, Leticia Mussons, Esperanza Rodríguez y Armando Rendón- quienes, junto a nuestra colaboradora Montserrat Luque, han sabido responder con profesionalidad y eficacia a la solicitud de Fundipe trabajando "a la carta" para esta publicación.

Se ha hecho un esfuerzo por simplificar: el cuadro de mando y los indicadores que se recogen son sólo una muestra. Usted seleccionará y elaborará los que requieran sus necesidades. No hemos pretendido hacer una publicación académica, al contrario hemos procurado simplificar muchas definiciones y conceptos, con el ánimo de ayudarle en la difícil tarea de explorar y racionalizar las decisiones.

# Importancia de las mediciones

Un denominador común que hemos podido extraer de las numerosas organizaciones que hemos tenido la oportunidad de conocer a lo largo de nuestra trayectoria profesional, es el reconocimiento que existe hacia el valor del capital humano por parte de los directivos, así como la importancia que éstos le otorgan como factor clave para el éxito empresarial de sus respectivas organizaciones.

Sin embargo, mientras existen numerosos métodos aceptados universalmente para cuantificar y evaluar la rentabilidad de las inversiones realizadas, tanto en mejoras productivas tangibles (técnicas o tecnológicas), como en inversiones de carácter financiero, en el ámbito de la gestión de personal no se conocen o se utilizan con poca frecuencia.

Efectivamente, cuando analizamos las empresas en relación a la atención que prestan al análisis de sus decisiones en cuanto a la relación coste-

beneficio, podemos observar que podrían existir diferentes grupos (gráfico 1): una gran mayoría en la que, quizás por falta de recursos, no se mide; y otras, en las que se evalúa y se trabaja sistemáticamente.

En este sentido, se puede concluir que los costes de personal se consideran, en la mayoría de los casos, un *gasto necesario* para la organización, al que no se le exige justificación.

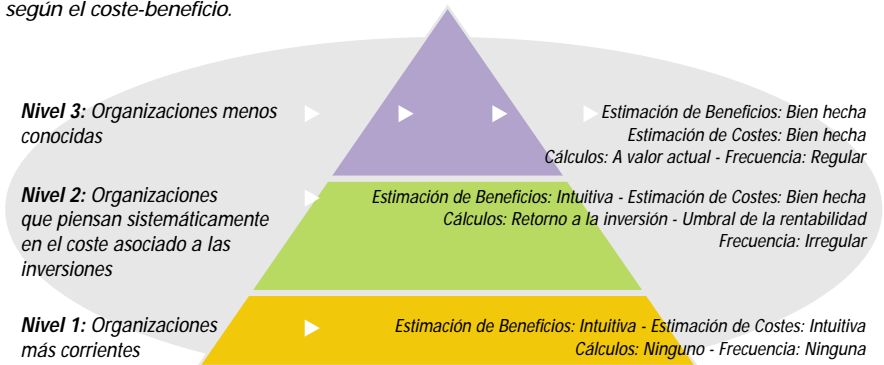
Y como sabemos, *lo que no se mide no se gestiona*. Renunciar a priori a la utilización de los sistemas de medición supone resignarse a no contrastar el progreso del desarrollo del capital humano y de los sistemas con los que cada organización se dota para gestionarlos adecuadamente<sup>(1)</sup>.

(1) Carlos Sánchez-Runde, profesor del IESE -Universidad de Navarra. La medición de las prácticas de Recursos Humanos- Capital Humano. Junio 2000.

La responsabilidad de gestionar los recursos humanos es de todos los directivos y mandos que tienen a su cargo la dirección de personas y no sólo de los responsables de Recursos Humanos.

## GRÁFICO 1

Posicionamiento de las empresas, en función del nivel de análisis y medición de sus decisiones según el coste-beneficio.





El modelo en el que se basa la presente *guía de indicadores* parte de un enfoque genérico respecto a la función de gestión de los recursos humanos, cuya responsabilidad corresponde a todos los directivos y mandos que tienen a su cargo un equipo de personas y no sólo a los responsables de Personal o de Recursos Humanos.

Esta guía de indicadores pretende ir más allá de la construcción de una herramienta específica para los espe-

cialistas de Recursos Humanos. Este planteamiento de partida ha supuesto como resultado la omisión de algunos indicadores tradicionales utilizados por los profesionales del área (absentismo, relaciones laborales,...). La guía pretende servir a cualquier directivo que sienta la necesidad o la inquietud de evaluar su gestión de personal y el impacto de ésta en los resultados del negocio, conformando lo que podríamos denominar *Cuadro de Mando para la Gestión de las Personas*.

# Cuadro de Mando para la Gestión de Personas

*El Cuadro de Mando para la Gestión de Personas* es algo más que una mera “yuxtaposición” de indicadores que informan de la evolución de los aspectos más relevantes en materia de personal de una empresa.

El concepto de Cuadro de Mando como instrumento de información y control de la gestión existe desde principios de los años setenta. Sin embargo, los cuadros de mando que se han utilizado tradicionalmente carecen de integración, ya que los diferentes indicadores no suelen estar relacionados entre sí. Ello reduce enormemente el valor de análisis de la información, en la medida en que no se reflejan de forma clara las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores.

La estructura de nuestro *Cuadro de Mando para la Gestión de Personas* se inspira en el concepto del *Balanced ScoreCard* (o *Tarjeta de Indicadores expuestos cómo balance*)<sup>(2)</sup>, propuesto por R. Kaplan y D. Norton, que en la actualidad constituye uno de los instrumentos más utilizados en la identificación de indicadores para el control de la gestión.

Los autores plantean un completo sistema en el que las relaciones con el cliente son, a largo plazo, el eje sobre el que se sustenta el futuro éxi-

to empresarial. Este planteamiento difiere de los modelos tradicionales inspirados en la contabilidad financiera, basados en la elaboración de informes anuales y trimestrales, que normalmente sólo reflejan información sobre aspectos ya pasados de la gestión.

El sistema contempla tanto indicadores financieros, que reflejan resultados de la gestión pasada, como medidas de inductores de la gestión, que permiten obtener una proyección a futuro, mediante la evaluación de tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del desarrollo de las personas.

Dicho de otro modo, los directivos de una empresa deberían plantearse que los resultados financieros son el fruto de crear valor para sus clientes, presentes y futuros. Esto, a su vez, puede lograrse potenciando adecuadamente las capacidades internas de la organización, invirtiendo en nuestro personal y en la mejora de los sistemas y procedimientos.

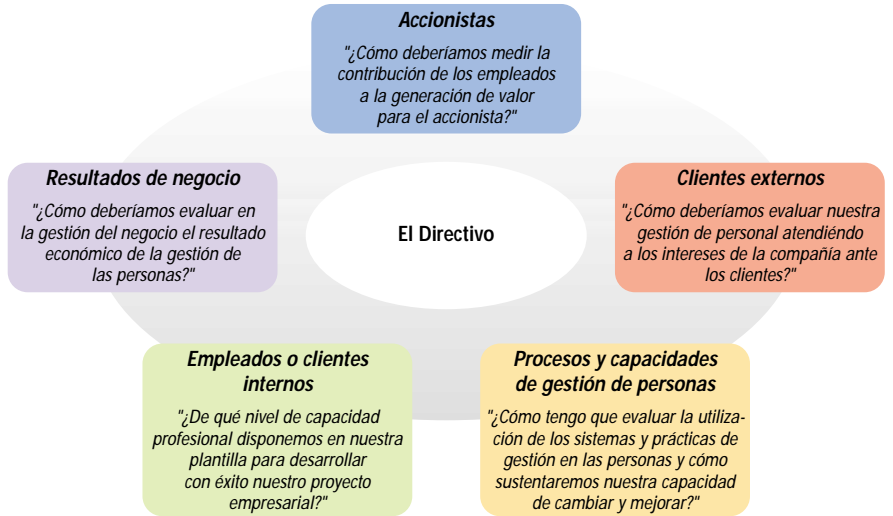
La traslación de este modelo general a nuestro caso, en el que pretendemos evaluar nuestra gestión de las personas y su contribución al negocio, supone por parte del directivo responder a cinco cuestiones clave (gráfico 2).

La respuesta a cada una de estas cinco perspectivas permitirá ir desarro-

Los resultados financieros son la consecuencia de crear valor potenciando las capacidades internas de la organización y las inversiones en el personal

(2) R. Kaplan y D Norton. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. 1996.

GRÁFICO 2



lizando una estructura de información, que irá configurando el tronco de un árbol, en cuyas ramas y hojas se encontrarán los indicadores que den respuesta a cada pregunta.

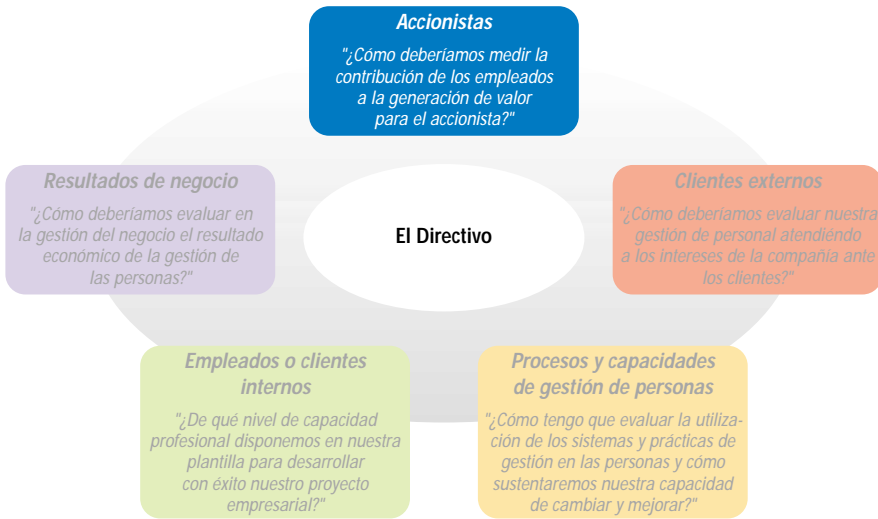
Esta estructura de información deberá servir al directivo para evaluar la gestión de las personas de forma integrada con el resto de las responsabilidades asociadas a la gestión del negocio.

GRÁFICO 3

Algunos ejemplos de indicadores:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO	
		OBJETIVO	ACTUAL
<b>Perspectiva del accionista</b> • Satisfacer las expectativas del accionista.	• Beneficio por acción.	0,60	0,50
<b>Resultados de negocio</b> • Mejorar los resultados operativos. • Reducir gastos del personal de Administración	• Beneficios operativos. • Gastos de personal.	1,20 60 %	1,00 45 %
<b>Perspectiva del cliente externo</b> • Aumentar cuota de mercado, Segmento A. • Satisfacer al cliente Segmento A.	• $\frac{\Delta \text{ventas de mercado A}}{\Delta \text{venta de mercado}}$ • Indicador de Satisfacción del Cliente.	1,20 60 %	1,00 55 %
<b>Perspectiva del cliente interno</b> • Elevar las competencias de gestión del personal de Administración. • Aumentar la productividad de los empleados de fábrica.	• Índice de Mejora de Competencias. • Indicador de Productividad.	0,7 4000 (Tm/empleador)	0,5 3800 (Tm/empleador)
<b>Procesos y capacidades</b> • Mejorar el acceso a la información estratégica. • Elevar capacidades directivas.	• Indicador de Desarrollo Estratégico. • Indicador de Capacidades Directivas.	70 % 50 %	68 % 45 %

# Los accionistas



## La creación de valor y la gestión de los recursos humanos

Parece cierto que cada vez más los directivos sienten la necesidad, e incluso podríamos decir que la presión, de orientar su gestión para tratar de maximizar el valor de la inversión de sus accionistas.

Los motivos que han provocado este fenómeno son de muy diversa naturaleza y origen, pudiéndose todos ellos enmarcar en lo que los expertos<sup>(3)</sup> han venido a denominar "el despertar de los accionistas".

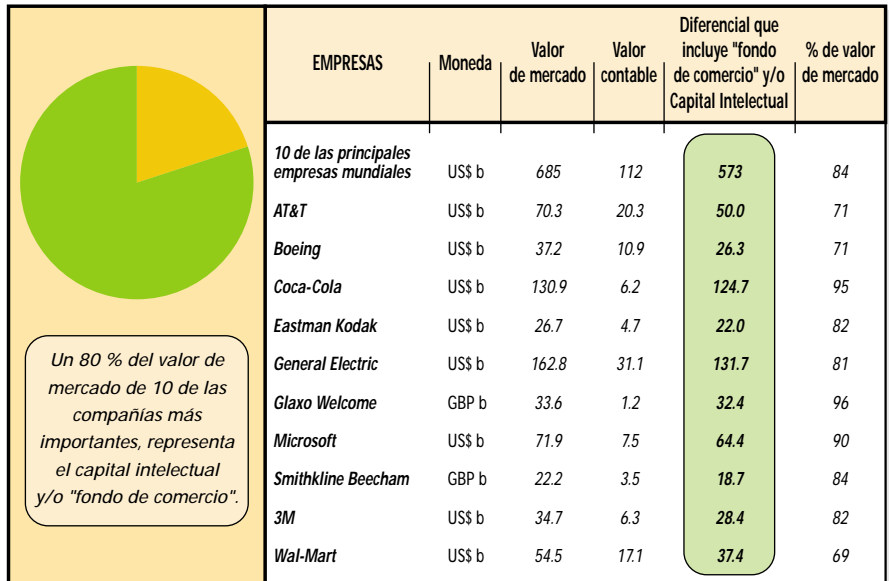
Este fenómeno ha venido a producir, entre otros efectos y al margen de otras consideraciones, que en los últimos años se haya desarrollado un

interés especial por la llamada *Gestión Basada en el Valor* (Value Based Management), hasta el extremo de poderse decir que existe en estos momentos una especie de fiebre o moda en las empresas por implantar algún "sistema" de gestión basado en el valor.

Si analizamos la tabla siguiente (gráfico 4), en la que se compara el Valor de Mercado -VM- (tomado como el valor de la cotización bursátil de la acción por el número de acciones) y el Valor Contable -VC- de las principales compañías líderes en el mundo, podemos ver la magnitud que representa la diferencia entre el VM y el VC. La totalidad de este diferencial representa lo que usualmente hemos denominado "fondo de comercio" y que, en la actualidad, en el

(3) Notas técnicas de IESE. Prof. José Luis Suárez.

GRÁFICO 4



Fuente: Análisis de PricewaterhouseCoopers (1997).

Pensar en el accionista supone establecer indicadores de Capital Humano y también de Capital Estructural y Relacional

entorno de la gestión del conocimiento, numerosos autores denominan el capital intelectual o "el conocimiento de la empresa".

Por tanto, si queremos conocer cómo la gestión de los recursos humanos puede generar valor a la empresa, necesitaremos conocer como éstos inciden en la generación de este "fondo de comercio" y/o Capital Intelectual en una compañía.

Para entender mejor este efecto, en el gráfico 5 presentamos el modelo INTELECT<sup>(4)</sup>, que recoge de forma comprensible todos los elementos, tangibles e intangibles, que pueden generar valor para la empresa.

(4) El modelo Intellect es una iniciativa del Instituto Universitario Euroforum El Escorial liderada por el Prof. Eduardo Bueno y realizada con la colaboración de KPMG.

El modelo incluye otro tipo de activos de la empresa que van más allá de los valores de la contabilidad tradicional -activos financieros y físicos- y que acercan el valor contable de la empresa a su valor de mercado:

- ❑ **Capital Humano:** se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen sus personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo.
- ❑ **Capital Estructural:** en la medida en que el conocimiento latente en las personas y equipos de la empresa consiga ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, se puede hablar de capital estructural.
- ❑ **Capital Relacional:** se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y el

desarrollo sostenido de su base de clientes, junto con su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, constituyen cuestiones claves para su éxito.

A la vista del gráfico 5, veremos qué tipo de indicadores pueden utilizarse en la generación de valor para el accionista:

❑ **Indicadores de medición del valor de la empresa:** de carácter puramente financiero, servirán al directivo para evaluar cómo la globalidad de su gestión, incluida la de personal, incide en el valor de la empresa y en la generación de valor para el accionista. Se podría decir que estos indicadores son una medida *directa* de la generación de valor para el accionista.

❑ **Indicadores pertenecientes al balance de los activos tangibles.** En nuestro caso, estarán constituidos por las variables o indicadores relacionados con la cuenta de resultados financiera, que reflejan con mayor claridad la contribución de nuestra gestión de personal a los resultados económicos.

❑ **Indicadores de evaluación de los activos intangibles.** Nos permitirán obtener información sobre la potencialidad de la organización en generar resultados en un plazo futuro.

En este caso, se podría decir que estos indicadores constituyen una medida *indirecta* o paso de la generación de valor para el accionista.

"Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos -los resultados financieros- e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo".

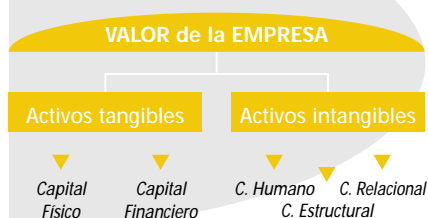
*Fuente: Leif Edvinsson. Director de Capital Intelectual de Skandia.*

En el gráfico 6 de la página siguiente se expone la forma en que el Capital Humano puede generar valor en la empresa, teniendo en consideración el Modelo Intelect:

Desde la perspectiva de la gestión de las personas, el mejor modo de garantizar el valor financiero a largo plazo para los accionistas consiste en orientar la estrategia hacia una búsqueda coordinada de valor para los empleados, clientes y procesos.

GRÁFICO 5

*Valor de la empresa.*



Para un mejor y completo entendimiento, puede resultar útil incluir en nuestro Cuadro de Mando indicadores de Capital Relacional o Estructural. Éstos constituyen un paso intermedio o medida indirecta que relaciona los indicadores propios de la gestión del personal y los indicadores de medición del valor para el accionista, objeto de esta sección.

Con esta finalidad, en las perspectivas correspondientes a “los clientes externos” y “los procesos y las capacidades para la gestión de personas”,

se proponen respectivamente diversos indicadores relacionados con la medición del Capital Relacional y Estructural.

#### GRÁFICO 6

*La creación de valor y la gestión de los Recursos Humanos.*



Rentabilidad, desarrollo sostenido y crecimiento son las tres variables que la dirección considerará en relación a la satisfacción del accionista

## Indicadores para la medición de valor de la empresa y de generación de valor para el accionista

El valor de mercado de una empresa se fija calculando el valor actual de sus acciones en bolsa. Para ello, se utilizan tres tipos de datos:

- El **valor nominal**, que es la cifra asignada a los títulos de la empresa.
- El **valor contable**, que resulta de dividir los fondos propios entre el número de acciones emitidas.
- El **valor de mercado**, que expresa la cotización en bolsa.

trarán el valor global de la empresa en el mercado y que serán tenidas en cuenta por nuestros accionistas:

- El **dividendo por acción**, que es el cociente entre el total de dividendos repartidos en el ejercicio y el número de acciones.
- El ratio de política de dividendo o **pay-out**, representa el cociente entre el dividendo y el beneficio después

A partir de estas cifras podemos calcular los diversos índices<sup>(5)</sup> que nos mos-

(5) Notas preparadas a partir de: Key Management Ratios. Walsh Ciaran. Pitman Publishing. 1997.

Notas técnicas: Prof. J.Luis Suárez. IESE.

de impuestos (BDI). Nos indica cual es el reparto que realiza la empresa entre autofinanciación mediante reservas, y el reparto de dividendo.

Las organizaciones en rápido crecimiento, como pueden ser las empresas de la nueva economía, necesitan fondos y ofrecen poco dividendo (pay-out). Este tipo de empresas son de interés para los inversores que apuestan por la plusvalía de la acción más que por el reparto de dividendos. En el polo opuesto podrían encontrarse empresas pertenecientes a sectores maduros, por ejemplo las del Sector eléctrico, que garantizan a sus accionistas un beneficio más centrado en el dividendo que en las plusvalías de las acciones.

- El ratio entre el valor de la empresa y el **beneficio de la acción o PER** (Price Earning Ratio) es uno de los más conocidos y utilizados en bolsa. Relaciona el valor de la empresa, medido por su cotización en bolsa, con su beneficio total neto.

$$\text{Dividendo por accion} = \frac{\text{Dividendos totales}}{\text{Nº de acciones}}$$

$$\text{Pay-out} = \frac{\text{Dividendos totales}}{\text{Beneficio neto después de impuestos (BDI)}}$$

$$\text{PER} = \frac{\text{Valor total de las acciones en bolsa}}{\text{Beneficios netos después de impuestos (BDI)}}$$

La teoría estratégica en los negocios nos sugiere que existen diferentes opciones por las que los directivos

podrán optar en relación a su política de dividendos durante el ciclo de vida de sus negocios.

La rentabilidad, el desarrollo sostenido y el crecimiento son las tres variables por las que éstos deberán optar, frente al accionista, y que determinarán cuáles deberán ser los indicadores de más utilidad a la hora de alinear la gestión de personal y los intereses de sus accionistas.

### El valor de mercado añadido

Desde el momento en que se habla de maximización, se puede pensar que cuanto más valor mejor. Pero no parece lógico evaluar los resultados obtenidos, sin considerar los recursos invertidos para ello (por ejemplo, se podría aumentar el valor de mercado de una empresa realizando sucesivas ampliaciones de capital). Por ello, el análisis del valor presenta muchas ventajas con respecto a las medidas tradicionales de resultados de las empresas; la principal consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los recursos utilizados, entre éstos, los recursos humanos (con frecuencia, se hace alusión a los primeros como medida de calidad de la gestión, sin tener en cuenta los segundos).

Ésta es la razón para la utilización del indicador de "Valor de Mercado Añadido", VMA, que es la diferencia entre el Valor de Mercado -VM-, y el Valor Contable -VC-:

$$\text{Valor de Mercado Añadido:} \\ \text{VMA} = \text{VM} - \text{VC}$$

El VM recoge los resultados esperados en todos los ejercicios futuros de la

El análisis del valor compara los resultados obtenidos con los recursos utilizados



**Valor de mercado añadido de los principales bancos españoles:***(Millones de ptas.)*

B. Popular	193.154
B. Santander	172.375
B. Exterior	138.881
Bankinter	72.135
B. Bilbao Vizcaya	41.030
B. Fomento	5.853
Argentaria	-44.942
B. Central Hispano	-59.913

*Fuente: PricewaterhouseCoopers (1999)*

empresa y, por tanto, es una medida de la rentabilidad esperada en el resto de vida de la empresa. Por ello, constituye una medida a largo plazo.

**Recomendaciones para el análisis de valor**

El objetivo de esta sección es sensibilizar y orientar al lector respecto al significado de la utilización de indicadores de medición del valor para el accionista. Éste representa uno de los principales grupos de interés o stakeholders, al que no deberíamos olvidar y hacia el cual también tenemos que orientar nuestra gestión, incluida la de los empleados de la compañía.

Hasta el momento, hemos analizado la generación de valor para el accionista, simplificando la cuestión y refiriéndola a las acciones de una sociedad en el caso de que ésta cotice en bolsa.

Cuando esto no ocurra, se necesitarán otro tipo de "métricas" basadas en los elementos de la contabilidad financiera.

A continuación, citamos algunas de ellas, con la finalidad de orientar al lector no especializado en este tipo de indicadores.

Analizar el valor de mercado añadido permite a las empresas gestionar y aumentar la riqueza que generan. Empresas como Siemens, Endesa, Unilever, Marriot, ATT y muchas otras utilizan mediciones para realizar este tipo de análisis. Las citadas empresas usan el EVA ("Economic Value Added") como herramienta para llevar a cabo una evaluación de la situación y de los recursos utilizados.

*Fuente: Libro "EVA- Valor Añadido Económico". Oriol Amat (1999)*

No obstante, y teniendo en cuenta la dificultad técnica que puede representar la elección de la "métrica" o forma de medida más adecuada en cada caso (podríamos encontrar gran número de ejemplos de la inadecuada elección de indicadores de la generación de valor), recomendamos que este trabajo se realice de forma conjunta con los especialistas del área, o bien que utilice los indicadores ya existentes.

Una de las métricas más conocidas es el EVA, porque probablemente ha sido la que tiene mayor difusión. La fórmula que nos permitiría su cálculo se resume de la siguiente manera:

$$\text{EVA} = \text{BAII}(1-t) - (D+FP)*K$$

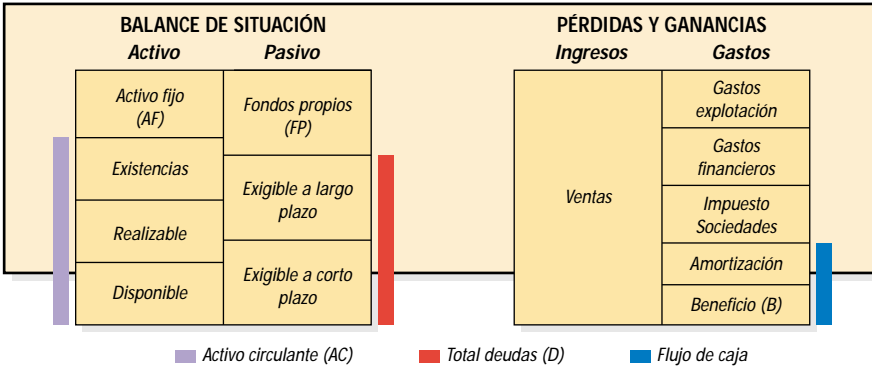
$\nabla$   
 Beneficio  
 neto antes  
 de impuestos

$\nabla$   
 Coste de la  
 financiación de los  
 fondos propios +  
 coste de la deuda  
 a largo plazo

Donde:

- BAII = Beneficio neto antes de impuestos e intereses
- t = Tasa efectiva de impuestos
- D = Deuda con intereses
- K = Coste de capital de financiación de mercado
- FP = Fondos propios a valor contable

GRÁFICO 7



A la vista de la fórmula, se puede definir el EVA como una forma de calcular el beneficio residual, después de haber satisfecho el coste de todos los recursos utilizados, incluyendo los de capital.

Compañías de la importancia de Eli Lilly, Coca-Cola y otras, han atribuido su crecimiento y éxito en los últimos tiempos, al menos en una parte importante dentro de su negocio, al uso de herramientas como el "Economic Value Added", EVA, extendiendo el análisis a nivel divisional, operativo y de proyectos individuales. Estas compañías creen que el EVA ha cambiado sus culturas corporativas y la dirección de los equipos, gracias a la automática evaluación de sus compañías que les reporta esta herramienta de gestión.

Otras de las medidas contables es el beneficio económico:

$$BE = \text{Benef. Neto} - (D+FP) \cdot K$$

$\nabla$   
 Beneficio neto  
 después  
 de impuestos  
 e intereses

$\nabla$   
 Coste de los  
 fondos propios

Donde:

- K = Coste de capital (de mercado)
- FP = Fondos propios a valor contable

Dado que la presentación de resultados se realiza normalmente con carácter anual, el BE es una medida a corto plazo, pudiéndose definir como el beneficio esperado por encima del coste de los fondos invertidos.

# Los resultados de negocio



## La cuenta de resultados y la gestión de los empleados

Las preguntas que cualquier directivo puede y debe formularse en relación a la cuenta de resultados en la que inciden los recursos humanos que gestionan son:

1. *¿Cómo deberíamos evaluar el impacto de la gestión de las personas en la cuenta de resultados?*
2. *¿Qué tipo de indicadores financieros deberíamos utilizar para medir el resultado generado por los empleados?*

Antes de responder a la primera pregunta, podríamos pensar en algunos ejemplos en los que una adecuada gestión de los empleados puede suponer un impacto positivo en los resultados:

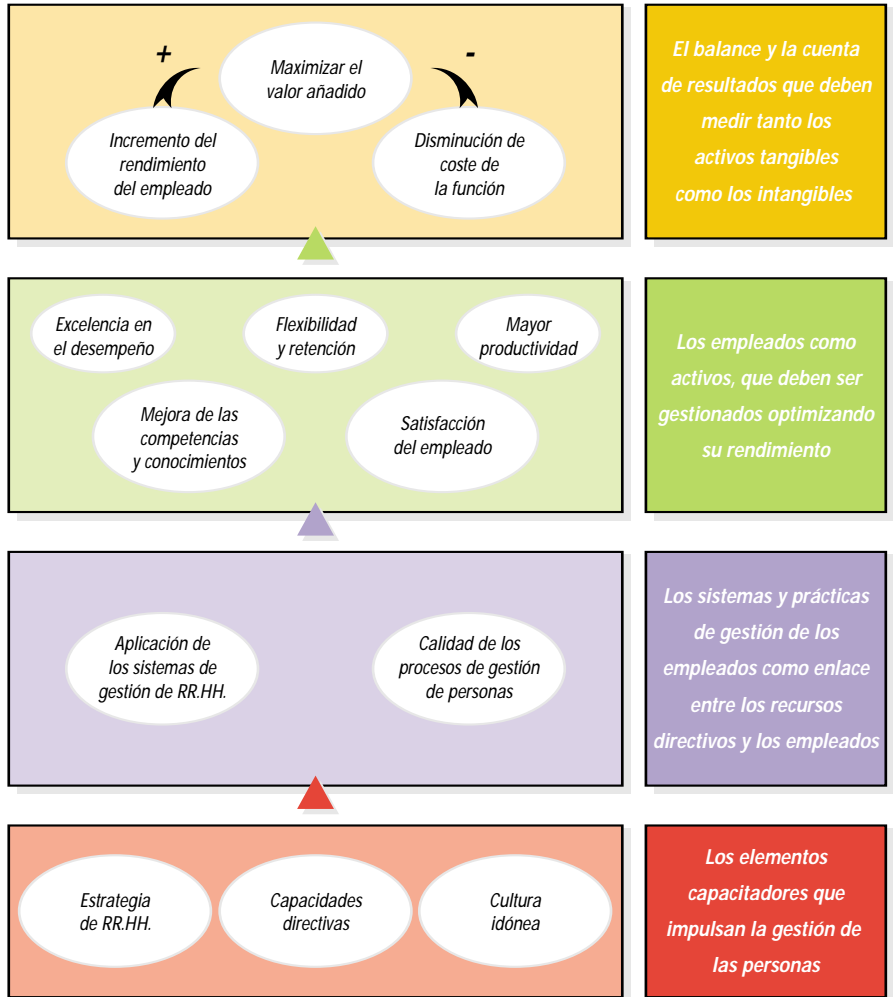
- ❑ Reducir el número de niveles jerárquicos existentes entre la alta direc-

ción y los empleados de base. En la medida que los empleados sean capaces de asumir una mayor responsabilidad por sí mismos, esto permitiría un consiguiente ahorro en costes para sus organizaciones.

- ❑ Fomentar una cultura de conocimiento y aprendizaje compartido en cualquiera de los niveles de la organización, que produzca un aumento de productividad, eliminando esfuerzos innecesarios de competencia interna: "no reinventar la rueda".
- ❑ Mejorar las competencias y actitudes de nuestros empleados, de manera que podamos disponer de personas adecuadas en cada momento, conscientes de sus áreas de mejora individual.

Evaluar el impacto del personal en la cuenta de resultados supone "hacer entrar en juego" las diferentes perspectivas del cuadro de mando y las relaciones causa-efecto existentes entre ellas

GRÁFICO 8



Los resultados generados por los recursos humanos son el fruto de crear Capital Humano. Esto puede lograrse potenciando adecuadamente las capacidades y las prácticas que inciden en la gestión de las personas.

Esto redundaría en una mayor velocidad de adaptación a los cambios y, por consiguiente, en una mayor capacidad para aprovechar las oportunidades que presente el mercado.

Entre estos ejemplos se encuentran muy distintos tipos de actuaciones. Del análisis de cada una de ellas podemos deducir de forma inmediata que:

- ❑ El impacto no es necesariamente directo sobre la propia cuenta de resultados, existiendo elementos

que deberemos considerar a la hora de establecer las relaciones existentes entre dichas actuaciones y su repercusión económica.

- ❑ Cada una de las actuaciones tomada como ejemplo, pueden ubicarse en diferentes "perspectivas" (según la representación del gráfico 2).

Por tanto, la respuesta a esta primera pregunta, como el lector ha podido deducir, no se puede responder sólo desde "dentro" de la perspectiva financiera.

La respuesta la encontraremos cuando hacemos “entrar en juego” las diferentes perspectivas planteadas y las relaciones causa-efecto existentes entre las variables que las conforman.

Este hecho nos sugiere la necesidad de reflexionar sobre cuáles son dichas relaciones causa-efecto e identificar los inductores de la actuación de los recursos humanos que pueden establecerse dentro de cada perspectiva (gráfico 8).

### Indicadores para la medición

Para la segunda pregunta formulada, sí es posible encontrar la respuesta “dentro” de la perspectiva financiera.

Un somero análisis de la diversidad de sectores existentes pone de manifiesto el diferente peso que el coste y las inversiones en recursos humanos representan en relación al volumen de negocio total de las empresas:

**El porcentaje que el coste de personal representa, es distinto según los sectores de actividad de las empresas:**

Sector Consumo	Entre el 7% y el 12%
Sector Consultoría	Entre el 40% y el 60%
Sector Transporte	Entre el 40% y el 50%
Sector Alimentación	Entre el 15% y el 25%

Esto nos lleva a pensar que el valor de los indicadores que podremos utilizar como referencia dependerá, en gran medida, del sector en que nos encontremos y la actividad de nuestra compañía. La propuesta que hacemos al lector es la utilización, tanto de indicadores de medición del valor añadido de los recursos humanos, como la consideración de las inversiones y gastos

asociados a la función. Ello nos permitirá evaluar el impacto económico que pretendemos conseguir con la estrategia de recursos humanos elegida:

$$\begin{aligned} \text{Beneficio por empleado} &= \\ &= \frac{\text{Bº Neto antes de impuestos e intereses (BAIL)}}{\text{Nº de empleados}} \\ \\ \% \text{ Distribución de Gasto de personal} &= \\ &= \frac{\text{Gasto de personal}}{\text{Gasto de personal + Otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)}} \times 100\% \\ \\ \text{Eficiencia del Gasto asociado a la función de personal} &= \\ &= \frac{\text{Bº Neto antes de impuestos e intereses (BAIL)}}{\text{Gasto de personal + Otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)}} \end{aligned}$$

Para la construcción de los indicadores anteriores deberán tenerse en cuenta los criterios establecidos para el computo de los diferentes colectivos que componen la plantilla, así como los diferentes tipos de relación laboral del personal que desempeña sus funciones en la empresa (contratación fija, contratación a tiempo parcial, etc).

Por ejemplo, en caso de existir personal subcontratado, estos indicadores deberán utilizarse computándose siempre en el mismo concepto de gasto, con objeto de facilitar el seguimiento de la evolución del indicador, de forma homogénea año a año.

Asimismo, el lector también podrá utilizar el concepto de personas equivalentes al objeto de facilitar el seguimiento de la evolución de los indicadores globales de plantilla definidos.

# Los clientes externos

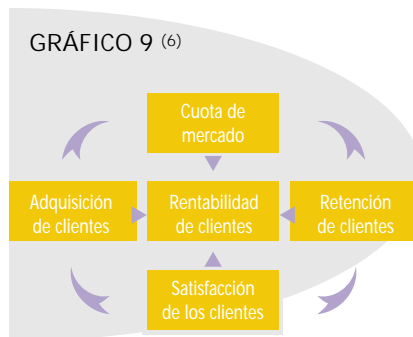


Las relaciones de cualquier empresa o unidad de negocio con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, etc. son un activo intangible, ya que estos significan el valor que tienen el conjunto de las relaciones que la empresa mantiene con su entorno exterior. En este sentido, la introducción del concepto de Capital Relacional trata de definir y establecer pautas que nos permitan medirlo y evaluarlo de una forma adecuada.

Entre todos los agentes externos con los que se relaciona nuestra empresa, deseamos fijarnos en los clientes, pues podemos afirmar que la calidad y el desarrollo sostenido de la base de los clientes y la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para el éxito de cualquier empresa.

Es por ello que, en este capítulo, proponemos al lector diversos indicadores (así como el significado) de los mis-

mos, entre los cuales pueda seleccionar aquellos más apropiados en su caso, en función de sus objetivos de posicionamiento en el mercado y de su estrategia comercial, de marca, producto, clientes, etc (gráfico 9).



▣ **Cuota de Mercado:** indicadores que reflejan la proporción de ventas

(6) Gráfico y desarrollo elaborado a partir de concepto de Grupo Central de Indicadores. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.

La calidad y el desarrollo sostenido de la base de los clientes, junto con la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones clave para el éxito de cualquier empresa

que realiza una unidad de negocio, en relación al total de ventas del mercado considerado.

- Volumen de ventas por producto
- Volumen de ventas de la unidad de negocio / Volumen de negocio en el mercado.

❑ **Incremento de Clientes:** indicadores que evalúan la tasa de ganancia de nuevos clientes o negocio de la propia unidad.

- $\Delta$  Volumen de ventas a nuevos clientes /  $\Delta$  Volumen de ventas en el mercado.
- $\Delta$  Volumen de ventas de la empresa/Unidad de negocio /  $\Delta$  Volumen de ventas en el mercado.

❑ **Retención de clientes:** indicadores que miden, el grado de retención o mantenimiento de las relaciones con los clientes actuales. Los estudios desarrollados en relación a la cadena de beneficios que una empresa obtiene mediante la retención de sus clientes, han puesto de manifiesto el efecto positivo que ésta tiene sobre los dos grupos anteriores -cuota de mercado e incremento de clientes-: la mejor forma de mantener e incrementar la cuota de mercado es empezar por retener a los clientes que nuestra empresa ya tiene.

- Antigüedad media de la base de clientes.
- Tasa de rotación de clientes.

❑ **Satisfacción del cliente:** para evaluar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, en primer lugar es necesario un conocimiento de sus necesidades y de los aspectos que valoran en nuestros productos o servicios. El establecimiento de indicadores que evalúen estos aspectos nos permitirá conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes. No obstante, también es posible utilizar indicadores genéricos que nos permitan conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes, a través de su incidencia en la cuota de mercado:

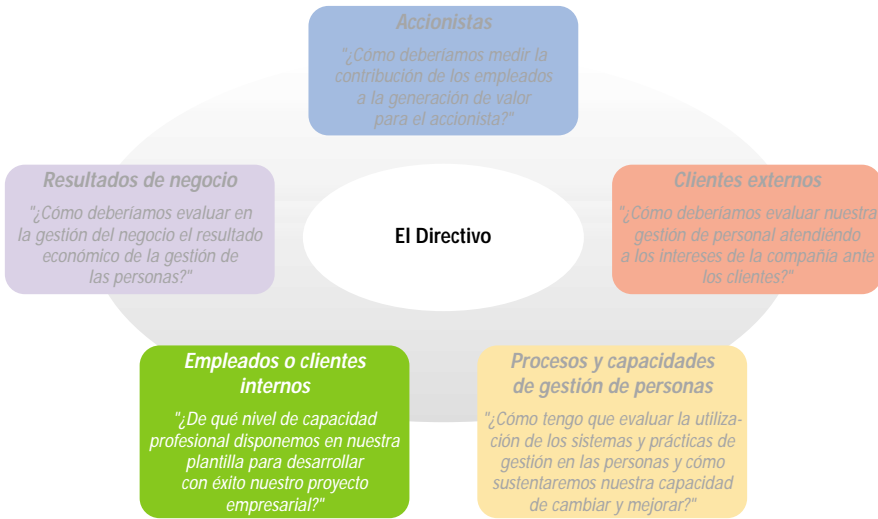
- Proporción de facturas rectificadas en relación al total de emitidas.
- Nº de reclamaciones recibidas / Volumen de negocio que representan.

❑ **Rentabilidad de los clientes:** el éxito de las cinco primeras medidas centrales no nos asegura tener clientes rentables. Es decir, no sólo es necesario que las empresas midan el alcance del negocio que hacen con sus clientes, sino también la rentabilidad de dicho negocio. Por tanto, el siguiente indicador financiero nos ayudará a evaluar la conveniencia de satisfacer todas las demandas de nuestros clientes y determinar qué clientes no son relevantes desde el punto de vista de su rentabilidad.

Los indicadores seleccionados en este grupo de medición son:

- Rentabilidad media de clientes.
- Incremento de clientes en el segmento seleccionado como objetivo.

# Los empleados o clientes internos



La tendencia actual en la mayoría de las empresas que nos rodean es hacia la eliminación de aquellas tareas de carácter repetitivo, donde es posible automatizar los procesos de trabajo e incluso, donde la realización de esfuerzos inversores permite sustituir las tareas desempeñadas por personas, por sistemas automáticos.

Esta transformación puede observarse tanto en empresas productivas, donde las operaciones pueden ser controladas por ordenadores, como en empresas de servicios, donde los sistemas de "autoservicio" permiten a los consumidores servirse por sí mismos.

Esta evolución está provocando un cambio en relación al significado del valor añadido de las aportaciones de los trabajadores a las empresas. En un entorno cada vez más competitivo, el valor diferencial de los recursos humanos debe radicar, no tanto el desarrollo de

un trabajo físico, sino en las ideas que se aportan para la mejora de los procesos de trabajo o en la calidad de las actuaciones ante los clientes.

"El principal medio de producción es pequeño, gris y pesa alrededor de 1.300 gramos. Se trata del cerebro humano".

*Fuente: Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström, Doctores de la Escuela de Economía de Estocolmo*

"Los negocios están dirigidos por cerebros y nada más, y si los cerebros no están allí, la compañía muere".

*Fuente: Tony Buzán, creador de los mapas mentales (mindmapping).*

La importancia de medir el Capital Humano, se centra con esta reflexión en la necesidad de identificar y evaluar las distintas causas que pueden incidir

En un entorno cada vez más competitivo el valor diferencial de los recursos humanos reside en su aportación de valor



de una forma más directa en la maximización de las aportaciones de los individuos a sus organizaciones.

En el gráfico 10 se establecen los elementos más significativos que pueden ser considerados a la hora de analizar las aportaciones de los empleados y que, por tanto, conformarán una parte esencial de nuestro Cuadro de Mando Integral:



- Nivel de compromiso con el proyecto empresarial.
- Nivel de satisfacción en relación a los jefes que les dirigen.
- Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo.
- Nivel de satisfacción general con la empresa.
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.
- Nivel de motivación con la retribución percibida.

Los empleados satisfechos son el punto de partida para obtener altos niveles de calidad y excelencia en el desempeño

### La satisfacción del empleado

Muchas empresas disponen de encuestas que miden en nivel de satisfacción general de sus empleados, otorgándoles una gran importancia.

Parece lógico pensar que en la mayoría de los casos, un alto nivel de satisfacción de los empleados constituye una exigencia importante si se quieren obtener elevados niveles de productividad y calidad o excelencia en el desempeño.

Resulta usual que algunas empresas midan la satisfacción de sus empleados realizando encuestas de carácter anual. Normalmente, los principales conceptos que éstas consideran, suelen incluir los aspectos que se detallan en la columna siguiente.

Si en su empresa existe una herramienta de esta naturaleza y se utiliza de forma sistemática, sus resultados podrán incluirse como indicadores en su Cuadro de Mando Integral.

En caso contrario, (en pag. sig.) se facilitan una serie de cuestiones que, bien planteadas, valoradas y ponderadas, podrían constituir un indicador para la valoración y seguimiento de la motivación de las personas de su organización.

La filosofía de la entidad es proporcionar a sus empleados una mejora continua en el nivel de satisfacción, al tiempo que ello repercute en los resultados empresariales. Se busca una mayor empleabilidad, lo que redundará directamente en lograr que la empresa sea mucho más competitiva.

Fuente: BBVA

## Algunas preguntas para una consulta.

Puntúe de 1 a 5 las siguientes cuestiones.



### Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:

- ¿Conozco los objetivos de la compañía y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen a estos? .....
- ¿Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas? ...
- ¿Puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades? .....
- ¿Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para su desempeño? .....

### Satisfacción con el equipo de trabajo:

- ¿Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo? ...
- ¿Considero adecuado el rendimiento y la efectividad del equipo al que pertenezco? .....
- ¿Contribuyen los resultados de mi equipo al logro de los objetivos empresariales? .....
- ¿Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo? .....

### Responsable Inmediato:

- ¿Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes me dirigen? .....
- ¿Posee mi responsable inmediato la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas, de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración,...)? .....
- ¿Considero que la dirección es receptiva a sugerencias? .....

### Retribuciones:

- ¿Está relacionada la retribución que percibo con el nivel de responsabilidad que desempeño? .....
- ¿Conozco la política salarial de mi compañía? .....
- ¿Depende mi incremento salarial del grado de cumplimiento de los objetivos organizativos/departamentales/individuales? .....
- ¿Me siento compensado justamente? .....

Puntúe de 1 a 5 las siguientes cuestiones.



#### Evaluación de la actuación:

- ¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño? .....
- ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos? .....
- ¿Apoya el sistema el desarrollo de mis capacidades individuales? .....
- ¿Es adecuada la relación entre la evaluación y la retribución variable? .....

#### Compromiso con el proyecto empresarial:

- ¿Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por la Dirección? ...
- ¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de decisión de la compañía? .....

#### Desarrollo Profesional:

- ¿Tengo posibilidades de promoción en la organización a la que pertenezco? .....
- ¿Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa? .....
- ¿Existen una "reglas del juego" para ser promocionados? .....
- ¿Existen oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo profesional en mi organización? .....

#### Nivel de satisfacción general:

- ¿Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo? .....
- ¿Dedico mi tiempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias? .....
- ¿Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan? .....
- ¿Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo? .....

Mejorar las competencias debe ir más allá de la formación tradicional, debiendo abarcar otros ámbitos del aprendizaje organizacional

Mediante una valoración de las preguntas anteriores, utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción), construyase el siguiente indicador:

$$\text{Índice de satisfacción del empleado} = \frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ de cuestiones} \times \text{N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100\%$$

En algunas ocasiones, las empresas efectúan encuestas en el momento de la salida voluntaria de sus empleados, para analizar las causas. En ese caso, se propone al lector la construcción de un indicador alternativo, que evalúe de forma indirecta el nivel de satisfacción de sus empleados, a través del análisis de dichas causas.

### Mejora de las competencias

La inteligencia no es un elemento que nos asegure el éxito profesional. El conocimiento de las tareas tampoco lo es. Entonces, ¿qué es lo que tienen las personas con éxito?

Una competencia es una característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo.

Las competencias pueden ser motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos, etc; cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales.

Como ya se sabe, modificar las competencias relacionadas con actitudes y valores resulta una tarea difícil, pues éstas empiezan a desarrollarse en los

- **Motivo:** una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y relaciona la conducta de una persona. Por ejemplo, la necesidad de logros.

- **Rasgos de carácter:** una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado. Por ejemplo, autocontrol o resistencia.

- **Concepto de uno mismo:** actitudes o valores. Lo que se piensa de las cosas.

- **Conocimientos:** necesarios para una buena actuación, aunque no diferencian a los buenos de los extraordinarios.

- **Conductas y comportamientos:** ya sean ocultas (por ejemplo razonamiento deductivo) u observables (por ejemplo, escucha activa).

primeros años de nuestra vida, aunque se puede conseguir, tras un proceso largo, difícil y costoso. Los conocimientos y comportamientos son más fáciles de cambiar en la persona, ya que se pueden formar y adiestrar con más facilidad.

El lector podrá entender que el significado de mejorar las competencias debe ir más allá de la formación tradicional (asistencia a cursos), debiendo abarcar otros ámbitos del aprendizaje organizacional (aprendizaje en el propio puesto de trabajo, trabajo en proyectos o equipos específicos, programas de rotación, sistemas de evaluación, etc.).

Se trata, en este caso, de evaluar los esfuerzos de perfeccionamiento de las competencias de las personas, a través

Profesionales "competentes" son aquellos que reúnen y desarrollan las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el éxito empresarial de nuestra organización

de la aportación de conocimientos, habilidades y actitudes.

En muchas empresas existen sistemas de evaluación de competencias, los cuales utilizan diferentes criterios de agrupación y ordenación, según la gestión que se pretenda realizar de dichas competencias.

En el gráfico 9 se presenta un ejemplo en el que se establecen algunas competencias usualmente denominadas *de gestión* y en el que no se evalúan los conocimientos específicos de cada persona. En este sentido, estas "competencias de gestión" son identificadas como aquellas características de los individuos que mejor contribuyen al éxito de su actuación dentro de la organización.

Los sistemas de evaluación por competencias permiten analizar el perfil profesional de las personas que integran la empresa y su evolución a lo largo de su carrera profesional.

En este caso, proponemos algunos indicadores que permitan conocer la evolución de la mejora conseguida:

- Índice de competencia según criterio de segmentación(\*) / Gastos asociados a la función de personal (variación anual).

(\*) Este índice podrá obtenerse por diferentes criterios de agrupación: organizativos (niveles jerárquicos, áreas,...), tipología de competencias (actitudes, conocimientos, destrezas,...), etc...

- Desviación media entre competencias disponibles e ideales
- Porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado en competencias clave

Cuando no existan tales sistemas para la gestión de competencias, proponemos algunos indicadores indirectos que también nos permiten conocer la evolución de las capacidades de la organización:

GRÁFICO 11. *Ejemplo*

	Inicial	Medio	Alto	Superior
<b>¿Cómo son tus competencias de gestión?"</b>				
<b>COMPETENCIAS EVALUADAS POR COLABORADORES + COLEGAS:</b>				
<i>Orientación a resultados</i>	10 %	65 %	12,5 %	12,5 %
<i>Capacidad de adaptación</i>	10 %	40 %	10 %	40 %
<i>Capacidad de respuesta</i>	30 %	10 %	30 %	30 %
<i>Comunicación</i>	25 %	30 %	15 %	30 %
<b>COMPETENCIAS EVALUADAS POR TUS COLABORADORES:</b>				
<i>Gestión de personas</i>	10 %	40 %	10 %	25 %
<i>Planificación y coordinación</i>	25 %	25 %	20 %	30 %
<b>COMPETENCIAS EVALUADAS POR COLEGAS:</b>				
<i>Capacidad de relación</i>	30 %	10 %	30 %	30 %
<i>Trabajo en equipo</i>	10 %	65 %	12,5 %	12,5 %
	Inicial	Medio	Alto	Superior

Si desea que los animales suban a los árboles, trabaje con ardillas y con gatos, no con caballos o bueyes. Ahora bien, si lo que desea es que acarreen peso, no cargue al gato con cincuenta kilos

- Indicador del nivel de polivalencia de la plantilla (medida en base al número de posiciones ocupadas por los empleados a lo largo de su carrera profesional).
- Promedio de número de años de experiencia en la profesión
- Indicadores de resultados de los cuestionarios de evaluación de conocimientos concretos (idiomas, conocimientos técnicos,...).

### Excelencia en el desempeño

Los inductores anteriormente citados, de satisfacción del empleado y de mejora de las competencias, no generan beneficios directos por sí mismos. Sin embargo, el aumento de sus indicadores conllevará un efecto positivo sobre el nivel de desempeño de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo.

Agotado el retorno de la inversión procedente de las mejoras en la operativa interna y externa, la empresa comienza a descubrir que su verdadero valor añadido está en las personas. Muchas empresas, como Virgin, Mercks, Hewlett-Packard, General Electric o Microsoft, son sólo algunos ejemplos que demuestran que una gestión adecuada y diferencial del desempeño de las personas marca la diferencia entre unos resultados positivos o negativos.

Cada vez más organizaciones disponen de procesos formales para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos procesos, cada directivo o mando analiza de forma periódica el nivel de desempeño

alcanzado por los empleados que tiene a su cargo.

Al objeto de establecer indicadores que evalúen el nivel de desempeño global obtenido por el conjunto de empleados, proponemos al lector la utilización de un esquema de indicadores que agregue los resultados individuales obtenidos, discriminando según los siguientes casos:

- Número de empleados con nivel de desempeño óptimo, en relación al número de personas evaluadas
- Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio, en relación al número de personas evaluadas
- Número de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio, en relación al número de personas evaluadas

Se recomienda al lector la utilización de este esquema, de forma que realmente se discrimine entre los niveles de desempeño definidos (Campana de Gauss). Es decir, que contemple la fijación de un porcentaje mínimo y máximo de personas, cuyo desempeño deba ser evaluado en los niveles inferior y superior respectivamente o, dicho de otro modo, debería existir una correspondencia entre los resultados de negocio y los niveles de desempeño obtenidos.

### Mejora de la productividad

Existen numerosas formas de medir la productividad. *Una forma consistiría en relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir*

ese resultado. Por tanto, el indicador más inmediato consistirá en dividir los ingresos totales por el número de empleados de nuestra empresa.

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Volumen de Negocio}}{\text{Nº de empleados}}$$

La consecuencia inmediata que puede obtenerse de este indicador es que tenemos dos formas de alcanzar un determinado objetivo de productividad. La primera, consistiría en aumentar el numerador, sin aumentar el denominador. La segunda, sería reducir el denominador, lo que parece que podría producir beneficios a corto plazo. El lector podrá observar los riesgos de este tipo de medidas y de la posibilidad de estar comprometiendo el futuro de la compañía a medio y largo plazo.

“Productividad, refleja qué o cómo son utilizados los recursos. La productividad laboral será medida incluyendo contribuciones de trabajo, capital, materiales y energía”.

“El *empower* se entiende como la creación de un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”.

*Fuentes: Administración de las organizaciones (Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig). Las Fronteras de la Administración (Peter F. Drucker)*

### Fidelización

Se entiende el objetivo de muchas empresas de retener a los empleados que son de interés para la organización.

Al mismo tiempo, una de las razones más habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, o bien la falta de aceptación o reconocimiento de las competencias y cualidades de los jefes por parte de los propios subordinados.

Conviene especificar que al hablar de rotación, debemos tener en cuenta y considerar, tanto sus facetas negativas para la empresa (con el objetivo de mejorarlas), como las positivas, que se pretendan por parte de la dirección.

A nivel organizacional, el indicador que se acostumbra a utilizar es el Índice de Rotación:

- Antigüedad media de los empleados.
- Número de bajas no deseadas durante los doce primeros meses en la compañía.

Los aspectos que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa son, según los profesionales de alta cualificación, la posibilidad de desarrollo y la calidad de relación. La dirección de Otto Walter España considera que “la fidelidad no se puede exigir, sólo se puede dar y merecer”.

Ejemplos de excesiva rotación dentro del ámbito empresarial se encuentran en los procesos de start-up de las empresas de la Nueva Economía. Algunas pueden ver cómo en un año se renueva hasta el 70% de la plantilla, aunque la media suele ser de un 30%. Estas cifras indican la pérdida de conocimiento, el capital más preciado en las empresas de hoy día.

Productividad es la relación entre el resultado obtenido y el número de empleados utilizados para producir dicho resultado.  
Kaplan y Norton

En el siglo XXI, la empresa española se enfrenta, entre otros, a un importante problema de alta rotación de profesionales cualificados. La Nueva Economía, cimentada en las nuevas tecnologías, ha arrastrado a un gran número de profesionales a aventuras propias de nuestros tiempos. Algunas, sin duda muy interesantes, y muchas, verdaderos fiascos empresariales. Las empresas con problemas de alta rotación de profesionales clave no deberían mirar al mercado ni culpar al exceso de oferta. Mejor y más práctico sería que se miren al espejo y pongan seriamente en tela de juicio la calidad del estilo de dirigir personas de sus mandos.

*Fuente: Estudio realizado por el departamento de Investigación sobre Management y Liderazgo de Otto Walter España S. A. (2000)*

Para medir la flexibilidad, deberemos considerar dos aspectos: disponibili-

dad y capacidad de movilidad de capacidades.

Con tal fin, podrá facilitar la labor de evaluar la flexibilidad en las organizaciones disponer de inventarios de los perfiles profesionales de los empleados (que facilitarán la tarea de construir los índices de competencias ya mencionados), así como analizar las posibilidades reales de movilizar a los individuos que poseen esas competencias.

Una vez realizado el análisis de movilidad propuesto, a través de los siguientes indicadores, se puede evaluar el nivel de flexibilidad existente.

- Número de personas que pueden ocupar otros puestos en la organización.
- Número de personas que sólo pueden ocupar la posición actual.

La salida no deseada de empleados significa la pérdida del Capital Humano, Relacional y Estructural



# Los procesos y capacidades de gestión de personas



El planteamiento de esta perspectiva considera "la empresa como un conjunto de procesos".

Un proceso es un conjunto de actividades que recibe una o más "entradas", genera valor añadido y suministra un producto o servicio a un cliente, externo o interno. En definitiva, es un conjunto de actividades que producen un resultado con valor para el cliente. Por ejemplo, un pedido (entrada) sigue un proceso, cuyo resultado es la entrega del producto solicitado.

Conviene distinguir entre los procesos industriales (productivos) y los procesos de negocio. Los procesos de negocio pueden dividirse, a su vez, en:

❑ **Operacionales:** aquellos que enlazan directamente con el cliente externo, por ejemplo, los procesos

relacionados con productos y servicios.

❑ **De soporte:** aquellos que tienen como cliente interno el propio personal, por ejemplo, los procesos de personal, de gestión y control, etc.

Con frecuencia, los procesos industriales son consecuencia de un detallado diseño; normalmente, los procesos y los sistemas que sirven para gestionar al personal se han desarrollado a lo largo del tiempo de una manera informal, acompañando el crecimiento de la actividad o área de responsabilidad, sin considerar el impacto que éstos tienen en el cliente externo, que es en definitiva, el garante del negocio<sup>(7)</sup>.

Un factor clave para el éxito de cualquier proyecto es conocer cuáles son los procesos que están incidiendo en el rendimiento de su personal

(7) Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. J. Pérez Maya 1997. Ed. Díaz de Santos.

Por tanto, la cuestión que deberemos plantearnos, si es verdad que reconocemos la importancia del personal como factor clave de éxito, es conocer cuáles son los procesos que están incidiendo en el rendimiento de su personal y analizar el impacto de las actuaciones y decisiones que tomamos, en relación a éstos.

GRÁFICO 12

*La cadena de valor.*

*Modelo de Michael Porter.*



### Indicadores para la medición

Una encuesta realizada entre más de 13.000 profesionales de los grupos industriales más importantes de los EE.UU. (Ganz & Willey 1989) pone de manifiesto los siguientes resultados:

Pregunta realizada: ¿Qué es lo más importante que quieres que te dé tu empresa?

Los cinco aspectos que mencionados de forma mayoritaria fueron los siguientes:

- **Trabajo interesante:** un trabajo que utilice las habilidades y capacidades y que proporcione satisfacción intrínseca.
- **Desarrollo de carrera:** la oportunidad de desarrollar las habilidades y de avanzar en la carrera profesional.

- **Reconocimiento:** reconocimiento psicológico por el esfuerzo realizado, por el trabajo bien hecho, por los resultados alcanzados.
- **Compensación adecuada:** equitativa y competitiva.
- **Seguridad/Estabilidad del empleo:** un puesto en una compañía estable.

Aunque los contenidos de cada uno de estos cinco conceptos son heterogéneos, si podemos establecer una conclusión evidente: los empleados desean ser tratados como personas valiosas y las empresas están obligadas a tratar a sus empleados como recursos de alto valor.

*Fuente: Ganz & Willey (1989)*

Los procesos y prácticas de gestión de las personas que afectan de forma más directa a su rendimiento y que, por tanto, pueden tener mayor incidencia en los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

#### Planificación de RR.HH.

- Planificación de plantilla.
- Reclutamiento y selección.
- Desarrollo de carreras.
- Planificación de la sucesión.

#### Formación y desarrollo

- Análisis de competencias requeridas en el futuro.
- Análisis de competencias actuales de la plantilla.
- Identificación de diferencias (gaps de competencias).

- Programas de formación y desarrollo.
- Evaluación para el desarrollo profesional.
- Evaluación de resultados evaluación de potencial.

### Compensaciones y Beneficios

- Política salarial.
- Retribución fija y variable.
- Beneficios empresariales.
- Programas de reconocimiento.
- Programas de atracción, retención y desvinculación.

### Comunicación

- Programas y acciones de comunicación.
- Sistemas de información.

La medición, la actuación y la decisiones relativas a estos procesos no deben ser cuestiones "privativas" de la áreas funcionales de Recursos Humanos, sino que deben ser compartidas con los directivos y mandos, responsables de sus respectivas unidades de negocio.

La falta de garantía del cumplimiento de estos procesos por parte de los directivos no nos exime de la necesidad de evaluar su nivel de aplicación, si no queremos tener incompleto nuestro Cuadro de Mando.

A continuación, proponemos un conjunto de indicadores para los procesos, sistemas y prácticas mencionados, que deberán permitirnos evaluar el nivel de implantación y la eficacia de cada uno de ellos en nuestras organizaciones:

### Indicadores de Planificación de Recursos Humanos:

- Plantilla actual en relación a la necesaria para el nuevo ejercicio.
- Porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización.
- Porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización.
- Número de promociones realizadas por empleados.
- Tiempo medio de permanencia en el puesto.
- Posiciones ofertadas.
- Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas.
- Tiempo medio de duración de los procesos de selección.
- Número medio de candidatos evaluados por posición ofertada.
- Gasto medio de selección externa (por proceso).
- Número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres años.

Basándonos en el Estudio Cranfield-E.S.A.D.E. de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, podemos afirmar que más del 50% de las organizaciones estudiadas poseen políticas concretas en el ámbito de la gestión y planificación de las políticas de Recursos Humanos. Sin embargo, en la planificación no se recogen aspectos tan importantes como son el trabajo flexible, el desarrollo directivo y la comunicación con los empleados. En el contexto actual, dinámico y competitivo, la gestión planificada de los recursos humanos adquiere una dimensión diferente de la que tenía hasta hoy, respondiendo a las necesidades de generar formas de gestión y

La responsabilidad de gestionar los procesos de recursos humanos debe ser compartida con Directivos y Mandos

capacidad de respuesta a los cambios y a las necesidades gerenciales futuras. Hablar de las capacidades gerenciales a medio y largo plazo, implica un riesgo, pero no existe gestión planificada de los recursos humanos, si no se tiene conocimiento de lo que existe y de las posibilidades de existencia futura. En este contexto, la evaluación del potencial es, sin duda, una de las piezas claves de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

El lector podrá notar que la inclusión de los indicadores de análisis de competencias en la perspectiva del *cliente interno o empleado* (no incluyéndose, por tanto, en este capítulo) es una consecuencia inmediata del planteamiento de Cuadro de Mando Integral utilizado. En este sentido, podríamos decir que la mejora de las competencias obtenidas son el resultados de la adecuada gestión de los procesos que las desarrollan.

#### ❑ Indicadores de Formación y Desarrollo:

- Gasto medio de formación por empleado.
- Tiempo de formación por empleado
- Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional.
- Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados.
- Porcentaje de empleados que participan en Programas de evaluación para el desarrollo profesional.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.

*Nota:*  
Cuando hablamos de medias es conveniente que también consideremos la extensión del indicador en la organización. En otras palabras, si afecta o no por igual a todos los colectivos de personas

#### ❑ Indicadores de Compensaciones y Beneficios:

- Gasto medio de formación por empleado
- Importe de la retribución fija, en relación a la retribución total.
- Importe de la retribución variable , en relación a la retribución total.
- Retribución diferida, en relación a la retribución total.
- Coste de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla.
- Coste salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo.
- Importe de los programas de reconocimiento, en relación a la plantilla.

Los conocimientos nuevos e innovadores son los que establecen la diferencia entre las empresas

### GRÁFICO 13

*Porcentaje de masa salarial destinada a formación. (Datos expresados en porcentaje de organizaciones sobre el total).*

	0,01 - 0,5 %	0,51 - 1 %	1,01 - 2 %	2,01 - 4 %	> 4 %
<b>1999</b>	10 %	34 %	27 %	16 %	13 %
<b>1995</b>	11 %	31 %	34 %	16 %	8 %
<b>1992</b>	18 %	32 %	27 %	11 %	12 %

Fuente: Estudio Cranfield - E.S.A.D.E. (2000).

Contiene datos de 831 organizaciones, tanto del sector público como privado, con más de 200 empleados.

## GRÁFICO 14

Sistema de bonus por colectivos. (Datos expresados en porcentaje de organizaciones sobre el total).

	Directivos	Profesionales	Administrativos	Operarios
1999	18 %	18 %	11 %	8 %
1995	13 %	11 %	4 %	3 %
1992	9 %	5 %	2 %	3 %

Fuente: Estudio Cranfield - E.S.A.D.E. (2000).

El diseño de la política retributiva constituye hoy en día un claro exponente de la importancia de la estrategia general de la empresa. Esta política debe ser diseñada de forma coherente con los objetivos de la compañía.

Dicha política se ha ido individualizando cada vez más, pasando de la estandarización de todos los conceptos retributivos a una mayor diversificación e individualización de los mismos.

Ejemplo de lo anterior es el aumento que se ha producido en la implantación de los sistemas de retribución variable.

### Algunos indicadores de Capital Estructural

En el capítulo relativo a los accionistas se planteó la conveniencia de utilizar indicadores de Capital Relacional y Capital Estructural en aquellos casos en los que el lector considerara necesario establecer una medición intermedia entre los indicadores relacionados con la gestión de personal y la generación de valor para el accionista.

En este apartado, nos referiremos al Capital Estructural, en el que se incluye conceptualmente el conocimiento sistematizado o "internalizado" por la organización.

En este sentido, podríamos decir que Capital Estructural, es aquel que permanecería en la empresa de forma independiente a la rotación de personas. Dicho de otro modo, los gestores deberían visualizar el Capital Estructural como una forma de rentabilizar el conocimiento implícito en las personas, logrando mejoras en la eficacia de los procesos.

La elección de los indicadores más útiles para nuestra empresa dependerá de aquellos aspectos de la gestión que realmente estén aportando valor en función de la estrategia de la compañía.

A continuación, establecemos los principales elementos que pueden significar generación de Capital Estructural en una compañía. La elección la deberemos realizar teniendo en cuenta aquellos que sean aplicables en cada caso:

- **Mejora de procesos de negocio:** es necesario identificar y clarificar los procesos clave de la compañía que la distinguen de la competencia.

Con la medición de estos procesos podremos determinar el beneficio que cada empresa puede obtener de estos activos.

- Reducción del coste de los procesos productivos/inversión en mejora de procesos.

Los elementos  
"capacitadores"  
proporcionan la  
correcta  
implantación de  
los sistemas de  
gestión de los  
Recursos  
Humanos

❑ **Propiedad Intelectual:** con la aplicación de estos indicadores, el lector podrá medir y encuadrar los beneficios derivados de poseer determinados conocimientos empresariales que se encuentran protegidos legalmente. Dentro de estos conocimientos, podemos incluir tanto los relativos a cuestiones internas como los relativos a cuestiones de imagen externa.

- Porcentaje de volumen de negocio generado por las patentes registradas en los últimos tres años.

❑ **Tecnología de productos:** resulta necesario evaluar las metodologías o fórmulas concretas que desarrollan las empresas, en la medida en que éstas serán elementos diferenciadores de sus productos y servicios, frente a los de la competencia.

- Porcentaje de volumen de negocio generado por nuevos productos durante los tres últimos años.

❑ **Innovación de procesos:** se establecerá en qué medida la empresa sistematiza la innovación y la creatividad que se genera. Con la innovación se contribuye a la mejora del conocimiento empresarial, lo cual permitirá una mayor supervivencia de la empresa.

- Número de proyectos innovadores lanzados / total de proyectos.
- Gastos en I+D / gastos de producción.

## Las capacidades para la gestión del personal

El concepto de *Cuadro de Mando Integral* propuesto por los autores, nos revela la importancia que tiene para cualquier empresa invertir para el futuro. Además, el modelo nos plantea la necesidad de hacerlo, no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como podrían ser las inversiones en nuevos equipos o para el desarrollo de nuevos productos. La inversiones en equipos o en I+D son, ciertamente, importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes.

De acuerdo al modelo planteado, la última perspectiva debe desarrollar objetivos e indicadores que proporcionen los "cimientos" sobre los que se sustenten las restantes perspectivas.

Una vez que hemos definido cada una de estas perspectivas en los diferentes capítulos recorridos, la pregunta que nos formulamos es: ¿qué conceptos debemos considerar como "infraestructura" en nuestro *Cuadro de Mando de Personas*?

Pues bien, la respuesta la encontramos cuando profundizamos en nuestro caso, y pensamos en qué elementos de la gestión nos proporcionan la base para una mejor, más adecuada y correcta implantación de los procesos y prácticas que sirven para gestionar a las personas.

Las variables que componen esta infraestructura, serán los elementos realmente "capacitadores"<sup>(8)</sup> que, en

(8) Expresión y desarrollo utilizado por A. Mayo para identificar los elementos que sirven como infraestructura en el Modelo de Aprendizaje Organizacional. *The Power of Learning*. 1994.

cada organización, proporcionan los efectos citados:

- ❑ La **estrategia de personal**, que nos orienta tanto sobre el camino a seguir, como sobre la correcta elección y priorización de los sistemas y prácticas de Recursos Humanos, asegurando, de esta manera, que las políticas elegidas son coherentes y apoyan la consecución de los objetivos de negocio.

La empresa Oracle, a través de su presidente financiero, Jeff Henley, reconoce que ha reducido sus costes al consolidar su infraestructura de Internet y ha aumentando la productividad de sus empleados, lo cual ha hecho disminuir la necesidad de contratar más empleados.

El resultado de esta política fue "que los márgenes año tras año, expresados como porcentaje del ingreso, han mostrado un crecimiento de dos dígitos en los últimos cuatro trimestres fiscales", señaló Jeff Henley.

*Fuente: Reuters (2000)*

- ❑ Los **líderes**, como responsables de la gestión de las personas, deberían ser capaces de implantar los sistemas y prácticas de personal.
- ❑ La **cultura** de la organización que, sin duda, es el elemento cuyo cambio resulta el más difícil de gestionar, es una condición de partida que deberemos saber interpretar correctamente a la hora de gestionar a las personas.

### La Estrategia de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta la importancia de las personas para los accionistas, clien-

tes y empleados, deberíamos analizar el proceso de planificación estratégica de estos recursos.

Una organización no puede planificar el futuro eficazmente, sin tener muy en cuenta las capacidades que necesitará para satisfacer sus objetivos y estrategias. Cada estrategia de clientes, de productos o de mercado tiene sus implicaciones en las capacidades organizativas y de las personas.

Establecer indicadores en nuestra organización, que evalúen la bondad de las actuaciones en materia de planificación estratégica de personal no resulta una tarea sencilla, porque estamos hablando de procesos que requieren grandes dosis de inteligencia, experiencia y creatividad al mismo tiempo.

Al desarrollar un proceso de planificación estratégica, empezamos por analizar el sector de mercado y decidimos dónde deseáramos estar posicionados, en el contexto de la organización global, su misión y objetivos.

Una vez tenemos una idea de los límites y de las estrategias principales a desarrollar, empezamos a analizar qué necesitamos para conseguir estos objetivos estratégicos.

Es decir, tenemos que analizar qué cambios se necesitan realizar en términos de:

- La estructura, geografía, matriz, líneas de negocio, centros de recursos, etc.
- Valores, normas, recompensas.
- Capacidades: conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia.
- Procesos y sistemas.

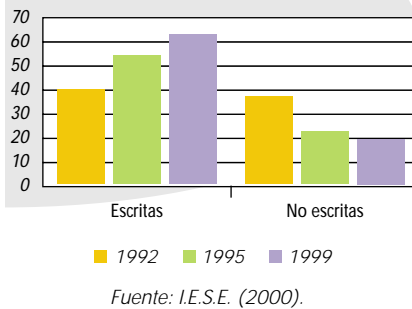
La línea de actuación de una organización y la dirección de los recursos humanos deben estar ligados y avanzar conjuntamente

Considerando que el propósito de nuestro Cuadro de Mando es aportar orientaciones para la construcción de sencillos indicadores de medición, sí plantearémos al lector un conjunto de preguntas abiertas que sirvan de medida indirecta del grado de alineamiento de la estrategia de personal con los objetivos de negocio.

Ello, a su vez, nos permitirá evaluar la utilidad y funcionalidad del proceso, en cuanto al nivel de formalización, clarificación de la estrategia, conocimiento de la misma por parte de los agentes de la organización que la implantan, etc.

GRÁFICO 15

Organizaciones con definición de misión.  
(Datos en forma de porcentaje de organizaciones).



Mediante una valoración de las preguntas que aparecen en la página siguiente y utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción), el lector podrá construir un indicador de "Desarrollo Estratégico de la Función de Personal".

### Liderazgo

El líder es necesario en todos los puestos de mando, cualquiera que sea su nivel de responsabilidad. Ya no basta con el conocimiento técnico o de negocio. Los empleados tienen cada

día más inquietudes, hacen más preguntas, quieren saber por qué hacen las cosas y quieren participar en la mejora de la organización.

A esta responsabilidad del líder, se le unen otras presiones que le afectan, derivadas del negocio:

- Necesidad de invertir en la actualización de conocimientos y habilidades
- Recortes de costes que afectan a los empleados.
- Delegación de responsabilidades desde la sede central a las distintas unidades, etc.

Sin embargo, lo que se ha enseñado a los directores durante décadas está pensado para un mundo diferente, probablemente más ordenado y más predecible.

Las herramientas y las técnicas de dirección tradicionales están destinadas a organizar recursos para conseguir resultados en un mundo relativamente estable. Planificar, organizar, controlar y revisar: éste es el lenguaje de un director centrado en las tareas<sup>(9)</sup>

El director de la Orquesta Sinfónica de Boston y experto en liderazgo, Benjamin Zander, habla en su libro "The Art of Possibility" de la orquesta como un equipo de alto rendimiento donde la función del líder no es mandar, sino dirigir y coordinar.

Estas habilidades son esenciales para que las cosas funcionen bien. Pero,

(9) El Directivo como gestor de Recursos Humanos. Presidente de Lilly, S.A.

Una organización  
no puede  
planificar el futuro  
eficazmente, sin  
tener en cuenta  
las capacidades  
humanas que  
necesitará





### Nivel de implantación, formalización y difusión del proceso estratégico:

- ¿Dispone su organización de un marco o plan práctico para conseguir la plantilla deseable?
- ¿Evalúa sistemáticamente su organización, sus competencias a nivel de empresa y se utilizan éstas en la planificación estratégica de negocio?
- ¿Evalúa y adapta sus planes estratégicos según las necesidades y capacidades de su persona?
- ¿Su empresa evalúa todos los planes estratégicos en términos de capacidades humanas requeridas?
- ¿Existen en su organización informes de políticas formalmente establecidos, que sirvan de base para el desarrollo de la planificación de la plantilla?
- ¿Comunica claramente a sus directivos la forma en que se establecerá dicha planificación?

### Alcance y eficacia del proceso:

- ¿Su organización cuenta con una plantilla cuyas características obedecen al tipo de organización deseada para conseguir los objetivos estratégicos de negocio?
- ¿Son las habilidades y capacidades desarrolladas en su empresa tomadas como referencia positiva en otras empresas?
- ¿Son las habilidades y capacidades de su plantilla tales que son buscadas y deseadas por otras organizaciones de su competencia?
- ¿Su empresa busca y cuantifica los costes derivados de la duplicación o superposición innecesaria de funciones?
- ¿Existe una definición formal y clara de las capacidades que deben reunir los líderes?

Liderazgo significa sustituir el hábito de "mandar" por la responsabilidad de dirigir o la habilidad de gestionar

además, hoy en día se requiere una capacidad mucho más amplia por parte de las personas que ocupan un cargo de dirección.

Se han realizado muchos estudios a partir de este enfoque de liderazgo. Aunque cada uno de ellos nos introduce una perspectiva distinta, un denominador común sobre el que coinciden la mayoría, es la necesidad de

sustituir el hábito de "mandar" por la responsabilidad de dirigir.

Tomando como punto de partida la definición de Andrew Mayo<sup>(10)</sup>, el líder es alguien que debe reunir los siguientes rasgos:

---

(10) A Mayo y E. Lank. The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage. Instituto of Personnel and Development. 1994.

“Una visión compartida es un poderoso agente motivador: si las personas están motivadas a alcanzar esas metas, superarán muchos obstáculos para conseguirlas”.  
Andrew Mayo

- Visionario
- Potenciador
- Sabe tomar riesgos
- Aprende
- Entrenador
- Colaborador

La utilidad de esta definición para nuestro Cuadro de Mando reside en la idea, cada vez más extendida en la empresa de hoy (cuyas organizaciones tienden a establecerse sobre vínculos jerárquicos cada vez más diluidos), del papel de los responsables y líderes como facilitadores, gestores y definidores de prioridades, además de apoyar a sus equipos.

Estos rasgos, que definen el perfil objetivo del líder deseado para nuestro caso, son los que permitirán un auténtico crecimiento de los equipos humanos que gestionan y, por tanto, nos darán una mayor garantía en el logro de los objetivos de negocio establecidos. Metas a corto, medio y largo plazo, cuya consecución requiere la máxima contribución de todos para que puedan ser alcanzadas.

Partiendo de la definición de dicho autor, a continuación proponemos una breve descripción de cada uno de los rasgos, así como diversas preguntas que sirven de guías para evaluar y medir las fortalezas y debilidades en relación al liderazgo:

- Visionario:** *en el mundo empresarial actual, en el que es necesario convivir en un entorno de incertidumbre, los líderes deben poseer la habilidad de visualizar mentalmente la imagen de la organización que desean crear. Esta visión debe ser compartida, de forma que guíe a los miembros de los equipos.*

El éxito de la empresa sueca de mobiliario IKEA, reside en tener una visión clara para mejorar la calidad de la vida diaria de todos, a través de un mobiliario bien diseñado y de bajo coste enfocado al cliente.



- ¿Tienen los responsables de la dirección de personas en su empresa una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma?
- En esa visión, ¿se han tenido en cuenta los distintos planteamientos y de diferentes niveles de la organización?
- ¿Se comunica de forma eficaz dicha visión hacia el resto de los equipos?

- Potenciador:** *en el sentido de dar a nuestros colaboradores la responsabilidad sobre los resultados. La delegación exige, a cambio, conseguir los resultados consensuados.*

Los beneficios de la delegación o “empowerment” son evidentes: las personas que son potenciadas tienen que pensar por sí mismas, tomar decisiones propias y, por tanto, tienen la oportunidad de aprender de sus errores y de desarrollarse en la propia acción”.



- ¿Existe un estilo de dirección donde directivos y mandos marcan unos objetivos y en el que cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlos?
- ¿Impulsa la dirección la autonomía de actuación activamente, reconociéndola y premiándola?
- ¿Existe un marco de confianza de delegación basado en la capacidad de los colaboradores y equipos?

**Entrenador:** *un elemento esencial que caracteriza a un líder es la capacidad de añadir valor a través de componentes que residen en otras personas de su organización.*

En este sentido, los líderes tienen que gestionar sus equipos siendo claros en el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la gente con la que trabajan, con el objetivo de potenciar las primeras y minimizar las segundas.



- ¿Qué tiempo invierten los directivos de su empresa en desarrollar a los demás?
- ¿Qué tiempo invierten los directivos y mandos de su organización en formarse a sí mismos?

**Saber tomar riesgos:** *en un entorno empresarial cambiante, es imprescindible la asunción de riesgos. Tanto el éxito como el fracaso, son la consecuencia de haber asumido un riesgo.*

Evidentemente, en estos entornos deben existir formas en las que se fomente la toma de decisiones y se sepa calcular y asumir el riesgo de las mismas.



- ¿Asumen sus líderes riesgos calculados?
- ¿Existen mecanismos en su empresa para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje con los demás?
- ¿En su organización se fomenta la experimentación?

**Aprendizaje:** es importante que se potencie, por parte de los líderes, y que éste represente un ejemplo

*para los demás y un objetivo en sí mismo para los propios líderes.*



- ¿Posee cada directivo y mando de su empresa un plan de desarrollo personal?
- ¿Establecen de forma sistemática, mecanismos de aprendizaje para compartir las distintas experiencias y proyectos realizados?

**Colaborador:** *ésta constituye una de las características que adquiere especial relevancia para aquellos líderes que tienen relación funcional sobre un gran número de personas sobre las que no tienen jerarquía directa.* Por ejemplo, esto sucede a menudo en grandes organizaciones en las que las redes de contacto y la construcción de un "networking" permiten acceder a muchos recursos, habilidades o conocimientos, que pueden llegar a ser de vital importancia para el éxito o fracaso en el trabajo.



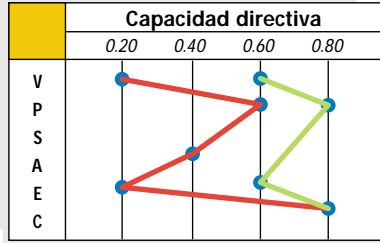
- ¿Existe un espíritu de colaboración entre los líderes de su organización con sus homólogos?
- ¿Invierten tiempo en trabajar y fomentar las redes internas y externas para conseguir contactos?

Mediante una valoración de los seis rasgos anteriores utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción), construyase el siguiente indicador:

#### Índice de determinación de capacidades directivas

$$\frac{\sum \text{Puntuaciones obtenidas en cada uno de los rasgos de perfil directivo}}{6 \times \text{N}^\circ \text{ de cuestiones}}$$

GRÁFICO 16  
Liderazgo.



La cultura idónea

El poder potencial de los recursos humanos es totalmente dependiente de la existencia de una cultura organizativa que contribuya a la construcción de los valores necesarios para el éxito empresarial.

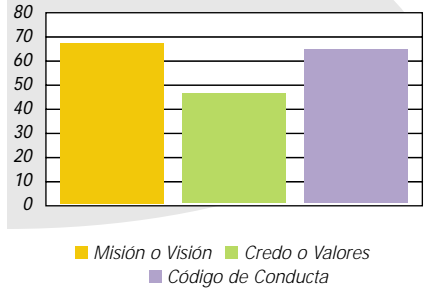
Por ejemplo, si el éxito empresarial de una organización pasa por su capacidad de innovación, será necesario crear una cultura que fomente la curiosidad, la confianza, la asunción de retos y desafíos y el perdón de los errores, en lugar de la rigidez, la jerarquía y la burocracia.

“Cultura” significa la forma en que se hacen las cosas es decir, la personalidad y el comportamiento de la organización.

La cultura es el producto de muchas influencias (historia, situación geográfica, influencia de los líderes, etc.), cuyo resultado deriva en un conjunto de normas o pautas de actuación, en algunos casos escritas y formalizadas y en otros, no.

Al igual que ocurre en las personas, cambiar los comportamientos y los hábitos es un proceso difícil de asimilar por muchas organizaciones.

GRÁFICO 17  
Cultura: documentos formales.



Fuente: I.E.S.E. (2000).  
Encuesta realizada entre las primeras 500 empresas españolas.

En definitiva, cada organización tiene una cultura única, que se debe entender bien y con la que se trabajará si se quiere lograr el cambio.

La dificultad que entraña, en sí misma, la evaluación de los factores culturales no nos exime de la necesidad de incluir aquellas variables que permitan evaluar la influencia de los rasgos culturales en los resultados finales, si no queremos tener incompleto nuestro Cuadro de Mando Integral.

“Entendemos por cultura de empresa el conjunto de principios compartidos por los miembros de una organización, que identifican a la empresa, diferenciándola de las demás y que determinan las relaciones tanto entre trabajador y empresa como entre empresa y sociedad”

Fuente: Fremap. Definición de la cultura de empresa

A la hora de establecer unas pautas para “medir” la contribución de la cultura en la organización, proponemos la construcción de indicadores que, a través de un conjunto de preguntas, evalúen los siguientes elementos que inci-


El poder potencial de los Recursos Humanos depende de la existencia de una adecuada cultura organizativa

den directamente en la configuración de unos determinados rasgos culturales:

- ❑ **Valores y creencias:** evaluación de la existencia de un determinado "credo".
- ❑ **Comunicación:** cómo es el lenguaje de los empleados de nuestra organización.
- ❑ **Comportamientos de la dirección:** cómo contribuyen éstos a la creación de la cultura "deseada".
- ❑ **Normas de comportamiento:** qué es correcto e incorrecto.

Mediante una valoración de las preguntas siguientes y utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción), el lector puede construir un indicador de "Idoneidad Cultural".

Para evaluar cada uno de los elementos anteriormente mencionados, se propone al lector la formulación de las siguientes preguntas sobre su organización:

- 
- ❑ ¿Existe un código de valores deseados que los explique?
  - ❑ ¿La dirección respalda explícitamente los valores culturales deseados?
  - ❑ ¿Qué número de acciones o elementos de comunicación fomentan e impulsan de forma explícita esta cultura y valores?  
*Véase aquí, por ejemplo, elementos visibles para el empleado, referencias en discursos de los directivos, existencias de políticas escritas, etc.*
  - ❑ ¿Existe un lenguaje habitual en su organización que apoye la implantación de la cultura deseada?
  - ❑ ¿Muestran preocupación los líderes de la organización por los valores culturales deseados?
  - ❑ ¿Reconocen los líderes de la organización (a través de sistemas de reconocimientos) los comportamientos y actitudes realmente deseados?
  - ❑ ¿Los sistemas y las políticas de gestión de Recursos Humanos incluyen y fomentan los valores deseados?

# Algunos indicadores de referencia

- Amplitud y seguimiento sobre Seguridad e Higiene.
- Antigüedad media de la base de clientes.
- Antigüedad media de los empleados.
- Beneficio por acción.
- Beneficios operativos.
- Beneficio por empleado.
- Cambios de responsabilidades, frecuencia y tiempo promedio.
- Clima laboral.
- Compensación total de la compañía por empleado.
- Comunicación interna, participación.
- Coste del absentismo.
- Coste de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla.
- Coste salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo.
- Coste de los litigios relativos a personal.
- Coste por contratación.
- Coste unitario de las horas de formación.
- Costes de rotación.
- Costes variables como porcentaje de los ingresos variables.
- Coste de accidentes.
- Desviación media entre competencias disponibles e ideales.
- Dividendo por acción.
- Eficiencia del gasto asociado a la función de personal.
- EVA.
- Evaluación de programas de formación.
- Evaluación del desempeño y participación.
- Formación, según colectivos, programas, etc.
- Gastos de personal por empleado.
- Gasto de personal / Gastos totales.
- Gasto medio de formación por empleado.
- Gasto medio de selección externa (por proceso).
- Gasto en programas de formación y desarrollo profesional, en relación al número de empleados.
- Gastos en I+D / gastos de producción.
- Importe de la retribución fija, en relación a la retribución total.

ALGUNOS  
INDICADORES  
DE  
REFERENCIA

ALGUNOS  
INDICADORES  
DE  
REFERENCIA

- Importe de la retribución variable, en relación a la retribución total.
- Importe de los programas de reconocimiento, en relación a la plantilla.
- Incremento de ventas a nuevos clientes / Incremento del volumen de ventas en el mercado.
- Incremento de ventas de la empresa / Incremento del volumen de ventas en el mercado.
- Incremento de clientes en el segmento relacionado como objetivo.
- Índice de mejora de competencias.
- Índice de competencia, según criterio de segmentación / Gastos asociados a la función de personal.
- Índice de determinación de capacidades directivas.
- Indicador de productividad.
- Indicador de "desarrollo estratégico".
- Índice de accidentes.
- Índice de satisfacción del empleado.
- Índice de satisfacción del cliente.
- Intranet, uso.
- Nivel de compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.
- Nivel de satisfacción de los empleados, en relación a los Jefes que les dirigen.
- Nivel de acceso de los empleados a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Nivel de reconocimiento a los empleados por la realización de su trabajo.
- Nivel de satisfacción general de los empleados con la empresa.
- Nivel de motivación de los empleados con la retribución percibida.
- Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas.
- Número de reclamaciones recibidas / Volumen de negocio.
- Número de reclamaciones recibidas / Volumen de negocio que representan.
- Número de empleados con nivel de desempeño óptimo, en relación al número de personas evaluadas.
- Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio, en relación al número de personas evaluadas.
- Número de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio, en relación al número de personas evaluadas.
- Número de personas que pueden ocupar otros puestos en la organización.
- Número de personas que sólo pueden ocupar la posición actual.
- Número de promociones realizadas por empleado.
- Número medio de candidatos evaluados por posición ofertada.
- Número de proyectos innovadores lanzados / Total de proyectos.

- ❑ Número de cursos impartidos según temas.
- ❑ Número de programas publicitarios de reclutamiento.
- ❑ Pay – Out.
- ❑ PER.
- ❑ Plantilla actual, en relación a la necesaria para el nuevo ejercicio.
- ❑ Polivalencia media de la plantilla (medida en base al número de posiciones ocupadas por los empleados a lo largo de su carrera profesional).
- ❑ Porcentaje distribución de gasto de personal.
- ❑ Porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado en competencias clave.
- ❑ Porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización.
- ❑ Porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades dentro de la organización.
- ❑ Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional.
- ❑ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional.
- ❑ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.
- ❑ Porcentaje de volumen de negocio generado por las patentes registradas en los últimos tres años.
- ❑ Porcentaje de volumen de negocio generado por nuevos productos durante los últimos tres años.
- ❑ Porcentaje de empleados con acceso a oportunidades apropiadas de formación y desarrollo.
- ❑ Porcentaje anual de nuevo material para los programas de formación.
- ❑ Porcentaje de la nómina invertida en formación.
- ❑ Posiciones ofertadas.
- ❑ Presupuesto del departamento de personal como porcentaje de ventas.
- ❑ Productividad.
- ❑ Promedio de número de años de experiencia en la profesión.
- ❑ Proporción de facturas rectificadas en relación al total de emitidas.
- ❑ Reducción del coste de los procesos productivos / Inversión en mejora de proceso.
- ❑ Rentabilidad media de clientes.
- ❑ Retribución diferida, en relación a la retribución total.
- ❑ Rotación de personas deseadas, contratadas durante sus doce primeros meses en la compañía.
- ❑ Rotación de personal según fuente de reclutamiento.
- ❑ Tasa de absentismo, según categoría, nivel o rendimiento.
- ❑ Tasa de rotación de clientes.

ALGUNOS  
INDICADORES  
DE  
REFERENCIA



- Tiempo medio de permanencia en el puesto.
- Tiempo de formación por empleado.
- Tiempo medio de duración de los procesos de selección.
- Tiempo de respuesta a peticiones de información.
- Tiempo dedicado a la rotación de nuevos empleados.
- Valor de mercado añadido.
- Volumen de ventas por producto.
- Volumen de ventas de la unidad de negocio / Volumen de negocio en el mercado.

ALGUNOS  
INDICADORES  
DE  
REFERENCIA

# R reflexiones

## ¡La cantidad justa!

Parece que una publicación dedicada a indicadores y “marcador simultáneo” tendría que promocionar el uso de muchos de ellos.

El primer indicador tendría que ser el de la cantidad de información que procesamos o que creemos necesitar para tomar decisiones. En muchos casos es excesiva y nuestros departamentos se pierden en el marasmo de papeles, libros y datos informáticos con la sensación de que siempre necesitan más. El primer indicador de esta publicación debería patrocinar una drástica selectividad entre la información disponible, basada en la calidad y la síntesis.

## Los tradicionales

Los indicadores tradicionales que tenemos en la empresa podrían resumirse en media docena:

- El Balance, indicador de dónde está el dinero.
- La Cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias, que indican si ganas o pierdes.
- Indicadores de rentabilidad que nos muestran si las ganancias son suficientes.
- Indicadores de valor añadido para dar satisfacción a los acreedores.
- Resultados o indicadores sobre los resultados en áreas de negocio donde hay una aportación individual o de pequeño equipo, como muestra de la aportación individual al valor. En un departamento de Personal / Recursos Humanos, por ejemplo, absentismo, costes sociales, etc.

## Mirar hacia el futuro

Los indicadores deben ser para gobernar el futuro de la empresa. Acudamos a los datos históricos sólo como herramienta comparativa y de progreso. No olvidemos que nuestros colectivos relacionados (stakeholders) miran al futuro y aspiran a que el futuro sea mejor que el presente. El pasado nos interesará, tan solo en lo que nos sirva para gobernar el futuro.

## ¿Qué atención nos merece la selección?

Veamos, por ejemplo la importancia que se da en las empresas a toda la temática de la selección del personal. En el siglo XXI, hablamos de la evidencia de que el éxito de la empresa depende, en gran manera, de los conocimientos, las competencias del personal y, finalmente, del equipo humano. La selección del personal tiene una importantísima repercusión, tanto a corto como largo plazo. ¿Cuántas personas de nuestros recién contratados han sido seleccionados con programas y métodos debidamente validados? ¿Saben ustedes que el 0.3% del Producto Interior Bruto de EEUU está invertido sólo para la selección y formación de jóvenes investigadores?

## Motivación del personal

Pensamos que el mejor motivador de nuestro personal, sigue siendo el éxito en las cifras de resultados, el crecimiento sostenido de la empresa y la estabilidad en el tiempo. Además, la

satisfacción será mayor, si estas cifras son mejores que las de sus competidores.

### La comunicación es vital

El éxito de nuestra gestión dependerá más de la información que sepamos transmitir y el personal entienda que de lo que nosotros pensemos. Igual ocurre con los indicadores: es nuestro personal quien debe entenderlos, más que nosotros.

### La satisfacción del personal

Sabemos que la satisfacción del personal acompaña en muchas ocasiones al éxito de la empresa. A esto aspiramos, pero no siempre es así. También, hay situaciones en las que el éxito es fruto de una reacción a tiempos difíciles o a razones más alejadas del personal. En fin, que deseamos que nuestro proyecto de empresa sea lo más humano posible, sin perder la perspectiva de su razón de ser.

### Todo es cuantificable

Esta publicación es orientativa e inspiradora sobre los innumerables recursos cuantitativos de que disponemos. ¡Todo es cuantificable y puede ser medido! Así nos lo demostrarán nuestros colaboradores si les pedimos que nos cuantifiquen aspectos cualitativos de sus objetivos, para la posible introducción de un sistema de retribución variable.

### Nuestros indicadores personales

En la reciente encuesta-estudio sobre empleabilidad patrocinada por FUNDIPE, se puso en evidencia la ruptura de la tradicional lealtad en el empleo, a favor de la persona como gestor de su

autoempleo y, hasta casi podríamos decir, la persona como empresario de sí mismo. Nosotros como personas también tenemos indicadores más o menos explícitos sobre nuestro desarrollo y progreso.

### El "Benchmarking"

El "Benchmarking" o comparación sectorial de las "mejores prácticas", ha sido utilizado como un instrumento para mejorar la eficacia en la empresa. Con esta publicación, pretendemos defender que el mejor "Benchmarking" empieza dentro de la empresa, con comparaciones sucesivas en el tiempo. Con ello, estaremos seguros de que los criterios de comparación son los mismos y los resultados se medirán por la tendencia y por el gradiente o importancia relativa de la desviación. Seguros de nuestros datos y criterios es entonces importantísimo que miremos "por encima de la barrera" para compararnos con nuestro sector, clientes y competidores. Ellos serán útiles para entender, aprender e innovar.

### ¿Para quién sirven?

Una de las misiones más importantes de la dirección general en el momento de aceptar o elaborar su presupuesto, es elegir entre las muchas opciones para una inversión que le presentan los distintos departamentos funcionales o proyectos de la empresa. Es fácil de entender que cuando los recursos son limitados, el empresario sólo elegirá las inversiones con mayor aportación de valor y aquellas que supongan una respuesta directa a la estrategia de la empresa. Los indicadores deben servirnos, tanto para el propósito de establecer prioridades, como despertar la iniciativa para otras opciones.

## La gestión del conocimiento

Otra evidencia de la mencionada encuesta-estudio sobre empleabilidad, patrocinada por FUNDIPE, fue el cambio de lealtades en las relaciones de trabajo.

“La empresa valora más los resultados, que la dedicación y el esfuerzo”. A los empleados no se les mide sólo por sus conocimientos técnicos, hoy con accesibilidad más fácil, sino por sus competencias para obtener resultados.

Competencias que en el día a día segregaremos entre los conocimientos (el saber), las destrezas o habilidades (saber hacer) y las actitudes y/o aptitudes proyectivas (saber estar), tales como liderazgo, orientación al logro, visión del mercado y negocio, actitud proactiva, trabajo en equipo, etc. La empresa del futuro dependerá del hábil equilibrio y desarrollo de las mismas integrándolas con los objetivos del negocio, el aprendizaje y desarrollo y, en fin, una sana gestión por competencias.

**FUNDIPE**

# Bibliografía utilizada de interés para el lector

## LIBROS

The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. R. Kaplan Y D. Norton. 1996.

Modelo Intellect Medición del Capital Intelectual. Euroforum. 1998.

Key Management Ratios. Walsh Pitman Publishing 1997.

The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage A. Mayo y E. Lank. Instituto de Personnel and Development 1994.

El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual. Bueno, E. Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, N° 164.

Cómo medir los Recursos Humanos. Jac Fitz-Enz, Ediciones Deusto.

Factbook Recursos Humanos. Hay Group, Editorial Aranzadi & Thomson.

The Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance Brian E. Becker. Mark A. Uselid. Dave Ulrich Harvard Business School Press.

Gestión Integrada de Personas. Alfonso C. Morales Gutiérrez. J. Antonio Ariza Montes. Emilio Morales Fernández. 1999.

Dirección estratégica de Recursos Humanos. Martha Alicia Allés.

Estrategia, Gestión y Habilidades directivas. J. Pérez Moya. 1997. Ed. Díaz de Santos.

Diccionario de Recursos Humanos. Dirigido por Manuel Fernández Rios. Ed. Díaz de Santos. 1999.

## ARTÍCULOS

Previsiones estratégicas en la empresa. José Alvarez López y Felipe Blanco Ibarra. Partida Doble. 1996.

Cuadro de Mando eficaz. Lupez Muñoz. Staff Empresarial.

Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral. Oriol Amat Salas y Jack Dowds Harvard Deusto Business Review.

Evaluación de Resultados: Algo más que números. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Harvard Deusto Business Review.

La Gestión, por Competencias y el Cuadro de Mando Integral. José María Ortiz. Capital Humano Nº 131. 2000.

People Scorecard: Una herramienta de diagnóstico de la Función de Recursos Humanos. Juan Salazar. Capital Humano Nº 134. 2000.

La Medición de las prácticas de Recursos Humanos. Carlos Sánchez-Runde. Capital Humano Nº 134. 2000.

El Cuadro de Mando Integral. Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente. Hay Group, Factbook Recursos Humanos.

Using the Balance Scorecard as a strategic management system. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Harvard Business Review. 1996.

Putting the Balance Scorecard - Measures that drive performance. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Harvard Business Review. 1993.

### PAGINAS WEB

[www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com)

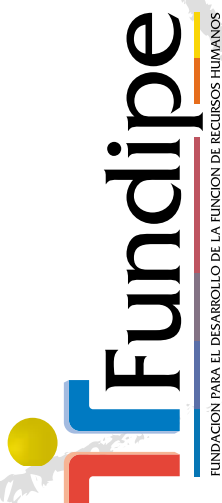
[www.expansionyempleo.com](http://www.expansionyempleo.com)

[www.marketing-eficaz.com](http://www.marketing-eficaz.com)

[www.wideyes.com](http://www.wideyes.com)

[www.capitaldictionary.com](http://www.capitaldictionary.com)

# *Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de personas*



*Supuesto práctico  
Glosario de Indicadores*

# INDICE

## 1. SUPUESTO PRÁCTICO: Supuesto sobre una empresa teórica construido para la mejor comprensión de la creación del Cuadro de Mando y de los Indicadores

Propósito, características del sector, estrategia de nuestra empresa .....	3
Diseño del Cuadro de Mando de nuestra empresa, relaciones causa-efecto .....	5
Construcción de Indicadores. Datos de la empresa .....	9
Análisis de Indicadores según los colectivos interesados .....	13

## 2. GLOSARIO DE INDICADORES

Glosario .....	19
----------------	----



# Supuesto práctico

## Propósito

Con el propósito de establecer el proceso de reflexión en la elaboración del CUADRO DE MANDO INTEGRAL, hemos considerado una empresa ficticia cuya actividad se centra en la fabricación y suministro de tubos para aires acondicionados, en el sector de la construcción.

Sobre esta base y teniendo en cuenta el Modelo de Implantación del Cuadro de Mando, los pasos a realizar para la implantación del mismo van a ser los siguientes:

ETAPAS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA
<b>Planteamiento inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la unidad/es de negocio objeto del C.M.I.</li> <li>• Establecimiento de interrelaciones entre las unidades de negocio y resto de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las bases que configuran el C.M.I. RR.HH.</li> <li>• Reflexión individual del Directivo/s responsable de la Unidad/es.</li> </ul>
<b>Explicitar objetivos y estrategias de RR.HH.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicitación de objetivos globales.</li> <li>• Análisis de la aportación de valor de cada área a los objetivos globales de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión inicial de trabajo del equipo directivo responsable de la unidad, y designación de un coordinador de proyecto.</li> <li>• Sesión de trabajo de conclusiones.</li> </ul>
<b>Selección de indicadores de actuación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los indicadores de cada inductor que son útiles para la medición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Indicadores por parte del coordinador de proyecto.</li> <li>• Revisión y validación de Indicadores propuestos por el resto del equipo directivo.</li> </ul>
<b>Seguimiento periódico o cíclico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos análisis de los procesos anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconsideración de las medidas adaptadas en el ciclo anterior.</li> </ul>

"Lo que no se puede medir no se puede gestionar"

## Características del sector

El sector de la metalurgia ocupa un lugar destacado en España. Se trata de un sector tradicional que constituye uno de los pilares básicos de la economía española.

En el año 2000, la creación de empleo aumentó en un 3,6%, dando trabajo a más de 1.300.000 personas en todo el país.

La posición tradicional privilegiada de este sector se ha visto afectada por dos factores:

- ❑ La necesaria apuesta del sector por investigación en I + D.
- ❑ El encarecimiento de los costes de las materias primas, provocado en parte por la debilidad del euro y la subida de tipos de interés.

Pero estos factores no son los únicos que están incidiendo en el sector, también se están produciendo profundas e importantes modificaciones en su estructura y composición, que alterarán los factores críticos de éxito del sector:



## La estrategia de nuestra empresa

Derivado de un análisis de las tendencias del sector de la construcción, nuestra empresa opta por mejorar los siguientes OBJETIVOS ESTRATÉGICOS que le permitan mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado mediante:

- ❑ Mejora de la rentabilidad de la compañía, a través de la maximización de los beneficios operativos y la minimización de los costes de producción.
- ❑ Mejora en la calidad de sus procesos y servicios para contribuir a alcanzar los estándares de calidad empresarialmente deseables.
- ❑ Consciente del valor de sus Recursos Humanos y de la necesidad de mejorar su rendimiento, ha implantado nuevos programas que procuran la mejora del rendimiento individual del empleado y al incremento de su satisfacción, así como la mejora de la capacidad de dirección de los mandos de la empresa.



A continuación exponemos el proceso de reflexión para la elección de Inductores e Indicadores en la elaboración del Cuadro de Mando.

## El diseño del Cuadro de Mando de nuestra empresa

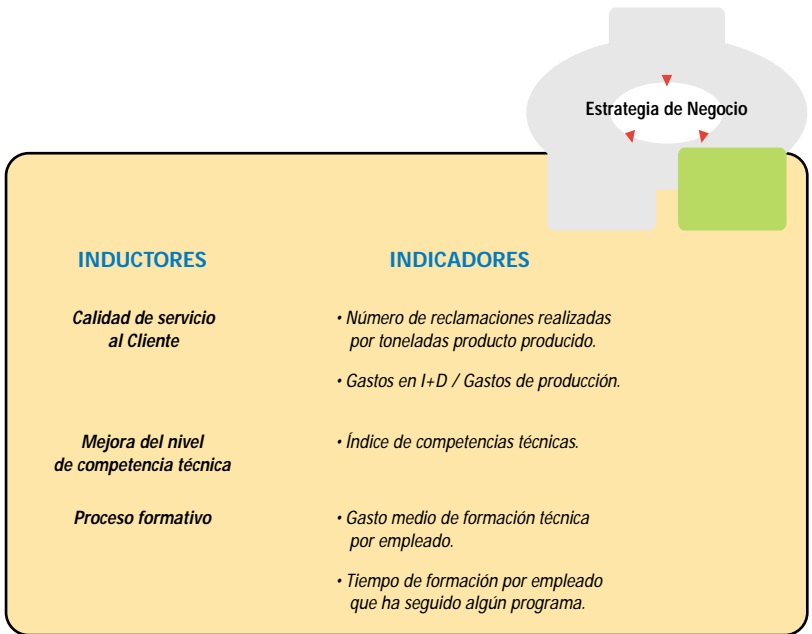
Entre los principales objetivos empresariales de nuestra organización se encuentra orientar los distintos sistemas de gestión a los resultados de negocio. Además, toda organización tiene la necesidad de alinear su gestión, tratando de maximizar el valor de la inversión de sus accionistas.

Por todo ello, los Indicadores seleccionados han sido los siguientes:

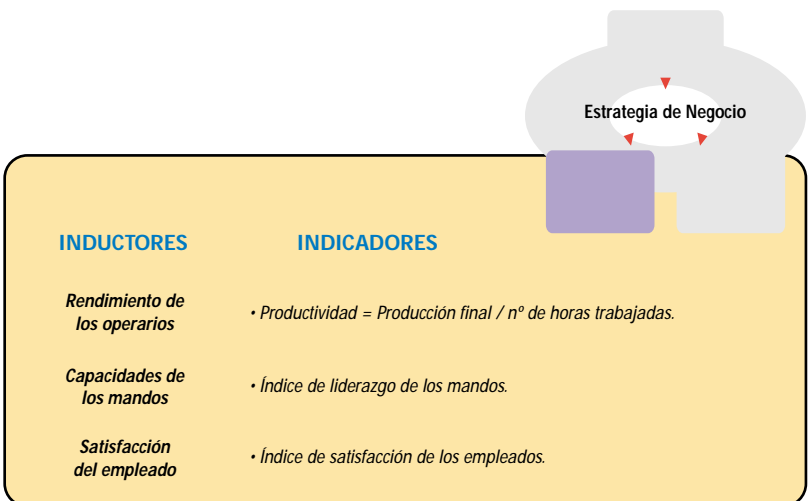


Nuestra empresa busca la sensibilización del trabajador hacia la calidad en el desarrollo de su trabajo, del producto y de servicio para cumplir un doble objetivo:

- Evitar que la incentación de la producción vaya en perjuicio de la calidad de la misma.
- Contribuir a alcanzar los estándares de calidad interna y externa empresarialmente deseables.

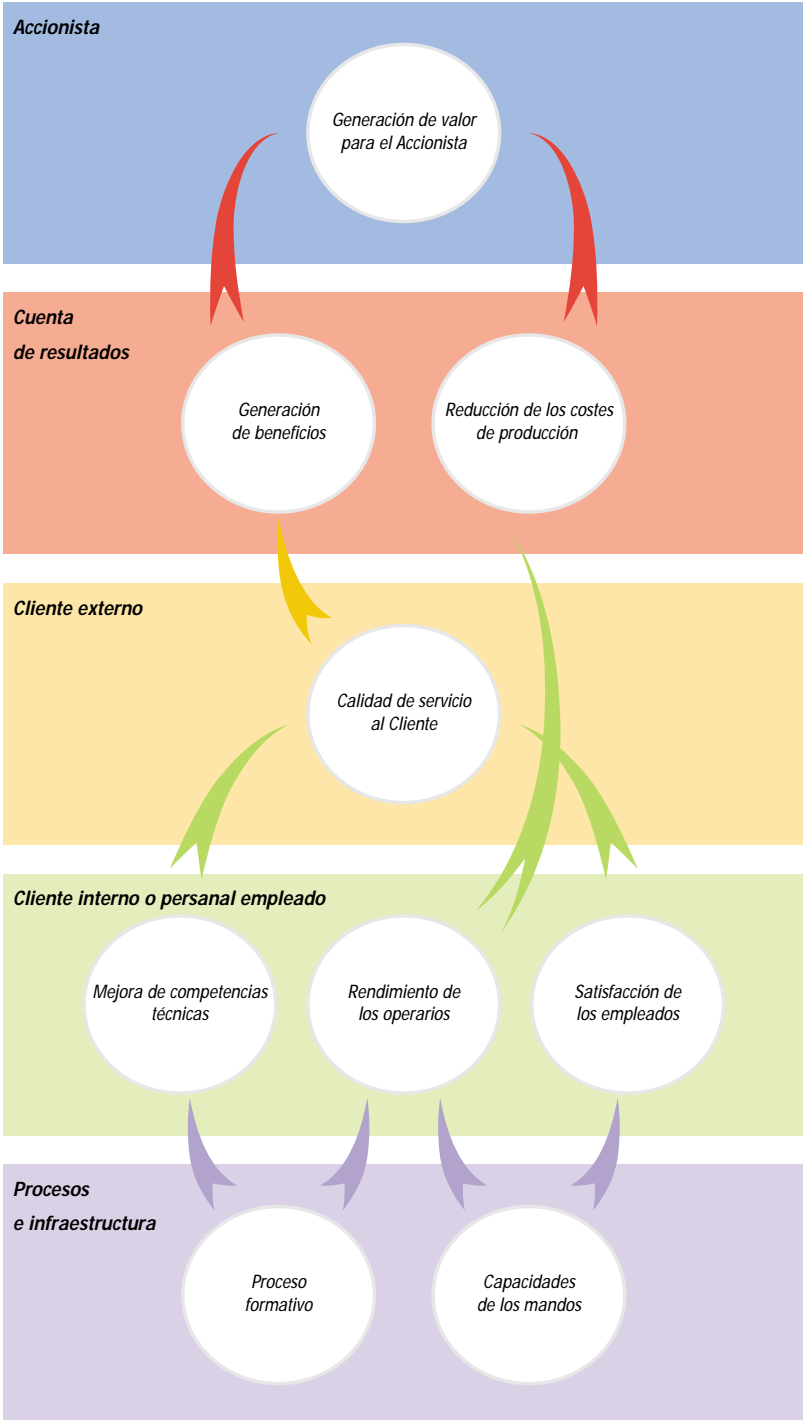


Si se pretende mejorar el rendimiento global de la compañía, es necesario vincular este objetivo con el rendimiento individual de los empleados, a través de la medición de la productividad.

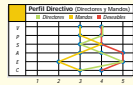


## Relaciones Causa-Efecto

Un elemento clave en el diseño del Cuadro de Mando, es el establecimiento de relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas. Siguiendo con nuestro ejemplo, las relaciones a establecer serían las siguientes:



## Cuadro de mando

PERSPECTIVA	INDICADOR	VALOR ACTUAL	VALOR OBJETIVO
<b>Accionista</b>	• <i>Dividendo por acción.</i>	500 ptas. /acc.	
	• <i>Pay-out.</i>	50 %	
<b>Cuenta de Resultados</b>	• <i>Beneficio por acción.</i>	1.000 ptas. /acc.	
	• <i>Minimización del gasto de personal.</i>	6.750.000 ptas. / empleado	
<b>Cliente</b>	• <i>Porcentaje de volumen de negocio del año en curso por productos lanzados en los últimos tres años.</i>	20 %	
	• <i>Gastos en I+D / Gastos de producción.</i>	15 %	
<b>Personal</b>	• <i>Índice de satisfacción.</i>	59 %	
	• <i>Índice de competencia técnica deseada.</i>	63.7 %	
	• <i>Productividad.</i>	10 millones	
<b>Procesos e Infraestructura</b>	• <i>Tiempo de formación por empleado que ha seguido algún programa.</i>	22.5 h. / empleado	
	• <i>Gasto medio de formación por empleado.</i>	220.000 ptas. / empleado	
	• <i>Índice de capacidad de los mandos.</i>		

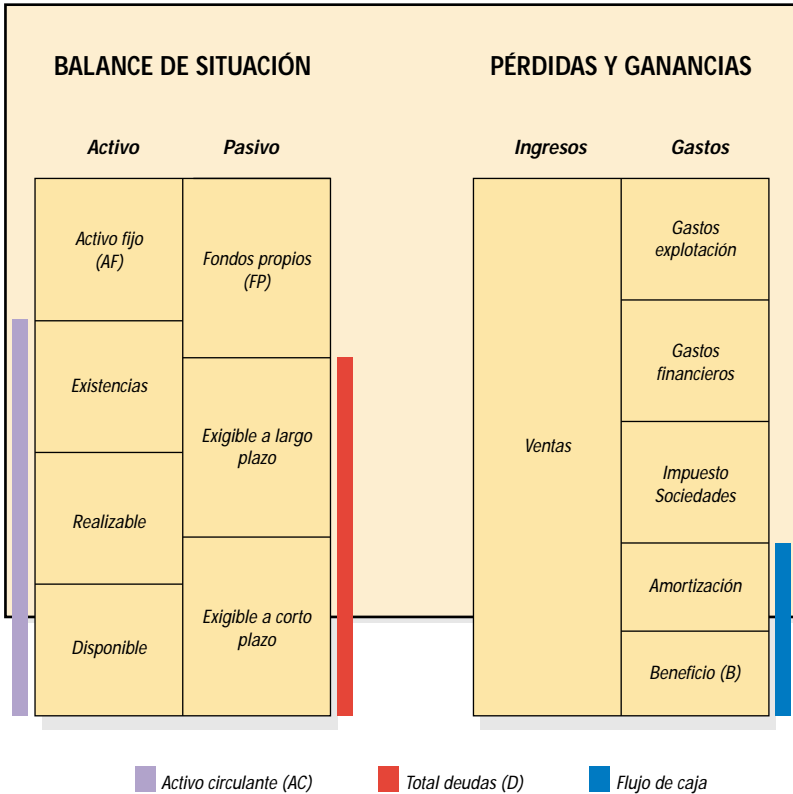
# Construcción de indicadores

## Memoria Financiera

BALANCE a 31.12.00 en miles de pesetas.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO: (Fábrica y maquinaria)	200.000	CAPITAL EN ACCIONES (60.000 acciones)	30.000
EXISTENCIAS	100.000	RESERVAS ACUMULADAS	170.000
DEUDORES (Clientes)	150.000	FONDOS PROPIOS:	200.000
CAJA Y BANCOS	50.000	DEUDA (Préstamo a 10 años)	100.000
ACTIVO CIRCULANTE:	300.000	ACREEDORES o PASIVO CIRCULANTE	200.000
		EXIGIBLE:	300.000
	500.000		500.000

Datos de empresa



D  
a  
t  
o  
s  
  
de  
  
e  
m  
p  
r  
e  
s  
a

## Cuenta de Resultados del Ejercicio 2000

(‘000 pesetas)

• Ventas a terceros	1.000.000
• Coste del producto vendido	(700.000)
	<hr/>
• Beneficio bruto del año	300.000
• Gastos de ventas y administración	(200.000)
	<hr/>
• Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)	100.000
• Gastos financieros	(10.000)
	<hr/>
• Beneficio neto antes de impuestos (BAI)	90.000
• Impuesto de Sociedades	(30.000)
	<hr/>
• Beneficio neto después de impuestos (BDI)	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">60.000</span>

## Reparto del beneficio Ejercicio 2000

(‘000 pesetas)

• Dividendo ordinario	30.000
• Beneficio retenido como reserva	30.000
	<hr/>
• Beneficios retenidos ejercicios anteriores	140.000
• Reservas acumuladas	170.000
	<hr/>
• Valor de mercado de la acción	4.000 ptas./acción
• Coste de capital de mercado	10%

## Memoria de Gestión Comercial y Desarrollo de Negocio

La distribución de clientes es la siguiente:

Distribución Clientes	Número de Clientes	Volumen de Ventas	Beneficio bruto
<i>Grandes Clientes</i>	90	65 %	60 %
<i>Resto de Clientes</i>	210	35 %	40 %



- ❑ La estrategia para el año 2001 está centrada en la captación de grandes clientes, en los que se obtiene mejores niveles de rentabilidad.
- ❑ Volumen de ventas (año 1999) = 950.000.000 Ptas.
- ❑ Crecimiento del mercado nacional, respecto al año anterior = 3%
- ❑ Ventas de nuevos productos, lanzados en los últimos 3 años = 200.000.000 Ptas.
- ❑ Gastos en I + D = 15.000.000 Ptas.
- ❑ Gastos en producción del año = 600.000.000 pesetas (Materias Primas, Mano de Obra y Amortizaciones)
- ❑ Coste de la masa salarial: 775.000.000 Ptas.

### Memoria de Gestión de Personas

❑ Plantilla:

80	empleados (producción)
20	empleados (gestión)
100	empleados

- ❑ Gastos de formación: 22.000.000 de Ptas. (1.800 horas)
- ❑ Personas que han seguido algún programa de formación: 80 personas
- ❑ Gastos en prestaciones de gestión de RR.HH: 7.000.000 de Ptas.
- ❑ Gastos de consultoría: 2.000.000 de Ptas.
- ❑ Personas que han participado en el programa de evaluación para el desarrollo profesional: 90 personas.
- ❑ GASTO DE PERSONAL ('000 de pesetas):

RETRIBUCIÓN FIJA		RETRIBUCIÓN VARIABLE	
• Directo: (nómina + Seguridad Social)	450.000	• Sistema de Incentivos de producción:	65.000 miles Ptas.
• Indirecto: (nómina + Seguridad Social)	200.000	• Sistema fijación de objetivos máximo:	60.000 miles Ptas.
	650.000		125.000

## Memoria de Gestión de Personas y Estructura

### *Prestaciones de Gestión de RR.HH.*

- ❑ Durante el año 2000, la empresa distribuyó entre sus empleados, una encuesta de satisfacción con un total de 40 preguntas; a dicha encuesta contestaron 49 empleados.

La escala utilizada fue de 1-5, donde 1 era la máxima insatisfacción y 5 la máxima satisfacción. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Respuestas con valor 1:	230
Respuestas con valor 2:	420
Respuestas con valor 3:	550
Respuestas con valor 4:	730
Respuestas con valor 5:	30



- ❑ La evaluación de competencias se ha realizado a todos los empleados (total = 100), considerando 8 competencias básicas y 5 niveles de desarrollo. El resultado obtenido ha sido el siguiente:

Competencias disponibles		Competencias deseadas	
Con valor 1:	150	Con valor 1:	80
Con valor 2:	120	Con valor 2:	90
Con valor 3:	210	Con valor 3:	230
Con valor 4:	250	Con valor 4:	310
Con valor 5:	70	Con valor 5:	90



- ❑ Según un estudio realizado por la dirección de la compañía, los niveles de desempeño obtenidos han sido los siguientes:

Nivel óptimo:	35
Nivel satisfactorio:	45
Nivel insatisfactorio:	20




- ❑ A continuación se presenta la evolución del perfil directivo en directores y mandos, comparable con el nivel deseable en nuestra compañía. Los resultados obtenidos han sido los siguientes:


Rasgos	Director	Mando	Deseable
<i>Visionario</i>	4	3	4
<i>Potenciador</i>	4	3	4
<i>Saber tomar riesgos</i>	3	4	4
<i>Aprende</i>	4	3	5
<i>Entrenador</i>	5	2	5
<i>Colaborador</i>	3	3	4

Las valoraciones se han realizado del 1 al 5, siendo el 5 el máximo valor posible.

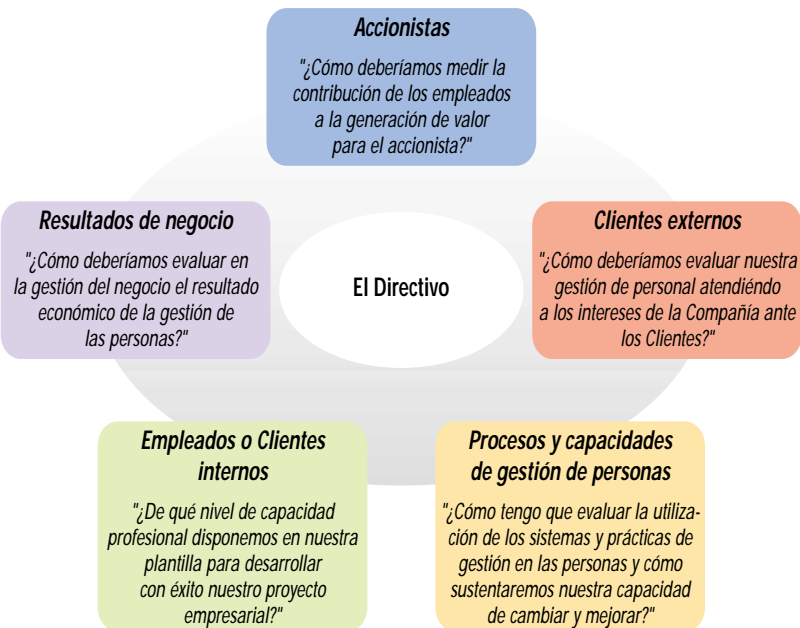
- ❑ Durante los últimos años, se han venido realizando encuestas referentes a la estrategia de personal. En el año 1999, se realizaron 20 preguntas, a las que contestaron un total de 27 empleados. Los resultados obtenidos fueron:

Respuestas contestadas con valor 1:	136	
Respuestas contestadas con valor 2:	97	
Respuestas contestadas con valor 3:	125	
Respuestas contestadas con valor 4:	136	
Respuestas contestadas con valor 5:	52	

- ❑ Sobre 30 cuestiones realizadas acerca de la cultura de la compañía, contestaron 58 empleados, y los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Respuestas contestadas con valor 1:	169	
Respuestas contestadas con valor 2:	351	
Respuestas contestadas con valor 3:	420	
Respuestas contestadas con valor 4:	630	
Respuestas contestadas con valor 5:	170	

## Análisis de indicadores según los colectivos interesados



**Accionistas**

*"¿Cómo deberíamos medir la contribución de los empleados a la generación de valor para el accionista?"*

**Los accionistas**

- ❑ Dividendo por acción: dividendos totales / nº de acciones

$$\frac{30.000.000 \text{ Ptas.}}{60.000 \text{ acciones}} = 500 \text{ Ptas. por acción}$$

- ❑ Pay-out: dividendos totales / beneficio después de impuestos

$$\frac{30.000.000 \text{ Ptas.}}{60.000.000 \text{ Ptas.}} = 50\%$$

- ❑ Beneficio por acción: BDI / nº de acciones

$$\frac{60.000.000 \text{ Ptas.}}{60.000 \text{ acciones}} = 1.000 \text{ por acción}$$

- ❑ Valor contable de las acciones: Capital en acciones + Reservas acumuladas

$$30.000.000 + 170.000.000 = 200.000.000 \text{ pesetas}$$

- ❑ PER: valor total de las acciones en bolsa / beneficios después de impuestos

$$\frac{(60.000 \text{ acciones} \times 4.000 \text{ Ptas. por acción})}{60.000.000 \text{ Ptas.}} = 4 \text{ veces}$$

- ❑ Valor de mercado añadido si la empresa cotiza en bolsa, como es nuestro caso, el valor de mercado añadido (VMA) se calcularía:

$$\text{VMA} = \text{VM} - \text{VC} = (60.000 \text{ acciones} \times 4.000 \text{ Ptas. por acción}) - (30.000.000 \text{ de capital en acciones} + 170.000.000 \text{ Ptas. de reservas}) = 40.000.000$$

- ❑ Este ratio también se puede medir en términos relativos, de la siguiente manera:

$$1,2 \text{ veces} = \frac{60.000 \text{ acciones} \times 4.000 \text{ Ptas. por acción}}{200.000.000} = 1,2 \text{ veces}$$

- ❑  $\text{EVA} = \text{BAII} (1 - t) - (D + \text{FP}) \times K = (\text{Beneficios antes de intereses e impuestos} - \text{impuestos}) - (\text{Fondos Propios} + \text{Deuda externa}) \times 10\% = \text{Beneficios antes de intereses e impuestos} (1 - \text{impuesto de sociedades} / \text{Beneficio antes de impuestos}) - (\text{Deuda externa} + \text{Fondos Propios}) \times 10\% =$

$$\frac{30.000.000}{100.000.000 (1 - 90.000.000) - (100.000.000 + 200.000.000) \times 0,10} = 36.667.000 \text{ Ptas.}$$

**Resultados de negocio**

*"¿Cómo deberíamos evaluar en la gestión del negocio el resultado económico de la gestión de las personas?"*

**Los resultados**

❑ Porcentaje de distribución de gasto personal =

$$= \frac{\text{Gasto de personal (Coste salarial + Coste S.S.)}}{\text{Gasto de personal + Otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo...)}} \times 100 = \frac{775.000.000 \text{ Ptas.}}{(775.000.000 \text{ Ptas.} + 31.000.000 \text{ Ptas.})} = 96,1\%$$

❑ Eficiencia del gasto asociado al personal =

$$= \frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)}}{\text{Gasto de personal + Otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo...)}} = \frac{100.000.000 \text{ Ptas.}}{(775.000.000 \text{ Ptas.} + 31.000.000 \text{ Ptas.})} = 12\%$$

**Clientes externos**

*"¿Cómo deberíamos evaluar nuestra gestión de personal atendiendo a los intereses de la compañía ante los clientes?"*

**Los clientes externos**

❑ Rentabilidad media del cliente

$$\bullet \text{ Rentabilidad de grandes clientes} = \frac{100.000.000 \times 60\%}{1.000.000.000 \times 65\%} \times 100 = 9,2\%$$

$$\bullet \text{ Rentabilidad del resto de clientes} = \frac{100.000.000 \times 40\%}{1.000.000.000 \times 35\%} \times 100 = 11,4\%$$

$$\bullet \text{ Rentabilidad media} = 100.000 / 1.000.000 = 10\%$$

**Empleados o clientes internos**

"¿De qué nivel de capacidad profesional disponemos en nuestra plantilla para desarrollar con éxito nuestro proyecto empresarial?"

## Los clientes internos

$$\square \text{ Índice de satisfacción} = \frac{\sum \text{ puntuaciones cuestiones de satisfacción} \times \text{ escala obtenida}}{5 \times \text{ n}^\circ \text{ de cuestiones} \times \text{ n}^\circ \text{ de empleados que han respondido}} \times 100 =$$

$$= \frac{230 + (420 \times 2) + (550 \times 3) + (730 \times 4) + (30 \times 5)}{5 \times 40 \times 49} \times 100 = 59\%$$

$$\square \text{ Índice de competencias disponibles} = \frac{\sum \text{ puntuaciones competencias disponibles} \times \text{ escala obtenida}}{5 \times \text{ n}^\circ \text{ de competencias evaluadas} \times \text{ n}^\circ \text{ empleados evaluados}} \times 100 =$$

$$= \frac{150 + (120 \times 2) + (210 \times 3) + (250 \times 4) + (70 \times 5)}{5 \times 8 \times 100} \times 100 = 59,3\%$$

$$\square \text{ Índice de competencias deseadas} = \frac{\sum \text{ puntuaciones competencias deseadas} \times \text{ escala obtenida}}{5 \times \text{ n}^\circ \text{ de competencias evaluadas} \times \text{ n}^\circ \text{ empleados evaluados}} \times 100 =$$

$$= \frac{80 + (90 \times 2) + (230 \times 3) + (310 \times 4) + (90 \times 5)}{5 \times 8 \times 100} \times 100 = 66\%$$

$$\square \text{ Desviación de competencias} = 63\% - 59,3\% = 6,7 \text{ puntos porcentuales}$$

$$\square \text{ Índice de productividad} =$$

$$= \frac{\text{Volumen de negocio}}{\text{n}^\circ \text{ de empleados}} = \frac{1.000.000.000}{100} = 10.000.000 \text{ Ptas./empleados}$$

$$\square \text{ Índice de desempeño} =$$

$$= \frac{\sum \text{ puntuaciones de desempeño} \times \text{ escala}}{3 \times \text{ n}^\circ \text{ de empleados}} \times 100 = \frac{(35 \times 3) + (45 \times 2) + 20}{3 \times 100} = 70,7\%$$

**Procesos y capacidades de gestión de personas**

*"¿Cómo tengo que evaluar la utilización de los sistemas y prácticas de gestión en las personas y cómo sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?"*

## Procesos y capacidades de gestión de personas

- ❑ Gasto medio de formación por empleado =

$$= \frac{22.000.000 \text{ Ptas.}}{100 \text{ empleados}} = 220.000 \text{ Ptas. por empleado}$$

- ❑ Tiempo de formación por empleado =

$$= \frac{1.800 \text{ horas}}{100 \text{ empleados}} = 18 \text{ horas por empleado}$$

- ❑ Tiempo de formación por empleado que ha seguido algún programa =

$$= \frac{1.800 \text{ horas}}{80 \text{ empleados}} = 22,5 \text{ horas por empleado}$$

- ❑ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para desarrollo profesional =

$$= \frac{90}{100} \times 100\% = 90\% \text{ de la plantilla}$$

- ❑ Importe de la retribución fija en relación a la retribución total =

$$= \frac{775.000 - 125.000}{775.000} \times 100 = 83,9\%$$

- ❑ Importe de la retribución variable en relación a la retribución total =

$$= \frac{125.000}{775.000} \times 100 = 16,1\%$$

## Algunos indicadores de capital estructural

- ❑ Porcentaje de volumen de negocio del año en curso generado por productos lanzados en los últimos 3 años=

$$= \frac{200.000.000 \text{ Ptas.}}{1.000.000.000} \times 100 = 20\%$$

- ❑ Gastos en I+D / Gastos de producción=

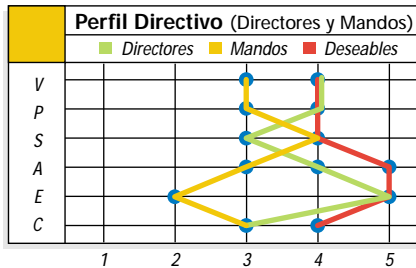
$$= \frac{15.000.000}{600.000.000} \times 100 = 4\%$$

## Las capacidades para la gestión de personal

- ❑ Índice de desarrollo estratégico =  $\frac{\sum \text{puntuaciones obtenidas} \times \text{escala}}{5 \text{ n}^\circ \text{ preguntas} \times \text{n}^\circ \text{ empleados que contestarán al cuestionario}} \times 100 =$

$$= \frac{130+(97 \times 2)+(125 \times 3)+(136 \times 4)+(52 \times 5)}{5 \times 20 \times 27} \times 100 = 55,7\%$$

- ❑ Perfil Directivo (Directores y Mandos)



- ❑ Índice de cultura idónea =  $\frac{\sum \text{puntuaciones obtenidas} \times \text{escala}}{5 \text{ n}^\circ \text{ preguntas} \times \text{n}^\circ \text{ empleados que han respondido}} \times 100 =$

$$= \frac{169+(351 \times 2)+(420 \times 3)+(630 \times 4)+(170 \times 5)}{5 \times 30 \times 58} = 63,2\%$$



# Glosario de indicadores

## A

### Acción:

Parte alícuota del capital social de una empresa que reviste la fórmula jurídica de sociedad anónima, si bien también existen en las sociedades en comandita por acciones. La acción confiere a su titular legítimo la condición de socio, atribuyéndole unos derechos de participación en los resultados y derecho de representación en las Juntas de Accionistas.

### Accionista:

El accionista o socio es el capitalista poseedor de acciones de una compañía o empresa organizada en forma de sociedad. Necesitará reunir el número mínimo de acciones establecido en los Estatutos de la sociedad para tener derecho a asistir a la Junta General, para tomar parte en las decisiones de la empresa y demás derechos que la Ley de S.A. y los propios Estatutos les otorgan.

### Activo:

Conjunto de recursos económicos con los que cuenta una persona, una empresa o cualquier organización económica. En contabilidad se conceptúa el activo como el total de los bienes y derechos propiedad de una entidad económica.

### Activo fijo:

Activo inmovilizado o estructura sólida de la empresa formada por elementos vinculados a la misma de manera permanente (terrenos y edificios, instalaciones, maquinaria, etc.).

### Activo financiero:

Título-valor o derecho sobre un bien fácilmente convertible en dinero. Por ejemplo, para nuestro caso, el accionista es poseedor de una participación en el capital social de una sociedad.

### Adecuación competencial, (indicador de):

Índice que refleja las competencias reales del individuo, en relación a las competencias deseables definidas por la empresa para ese puesto concreto.

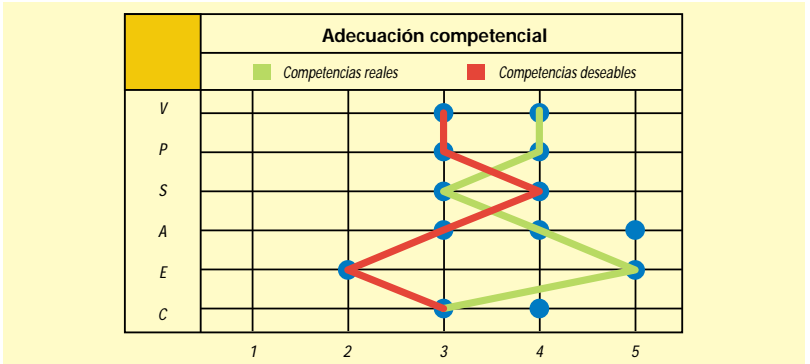
El ajuste o desajuste de las competencias personales al puesto de trabajo desempeñado en una empresa se convierte en uno de los aspectos más importantes de la gestión de personas. El objetivo de la gestión de personas es disponer para un determinado puesto de trabajo de la persona adecuada, en el momento adecuado. Los estados de ajustes persona-puesto pueden resumirse en:

- El puesto de trabajo se ajusta perfectamente a las competencias del sujeto.

$$\text{Adecuación competencial} = \frac{\text{Nº de personas con perfil adecuado}}{\text{Nº de personas con perfil inferior}}$$

## A

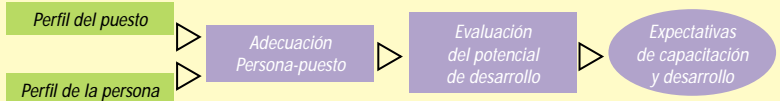
- La persona tiene muchas más posibilidades que el puesto que desempeña en la organización.
- El puesto de trabajo supera las posibilidades de la persona que lo desempeña.



### Análisis de potencial, (indicador de):

El análisis de potencial es el proceso que permite conocer la proyección profesional que tiene una persona en relación a las exigencias de evolución del proyecto empresarial futuro en su mismo puesto de trabajo o en otros de mayor responsabilidad. Este análisis se basa principalmente en: motivación de logro, disponibilidad, interés por su evolución profesional y capacidad de evolución en términos de competencias.

$$\text{Análisis de potencial} = \frac{\text{Nº de empleados para poder suceder a otros}}{\text{Total empleados}}$$



*"Adecuación persona-puesto". Dirección estratégica de Recursos Humanos. Martha Alicia Allés.*

### Análisis de puestos y responsabilidades:

El análisis de puestos de trabajo, como proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante sobre una determinada responsabilidad para su óptimo desempeño, se puede realizar a través de una gran variedad de métodos. El más sencillo y directo es la observación directa, por parte del analista, del empleado en su puesto de trabajo, de las actividades y las funciones que realiza en el desempeño de sus tareas profesionales. Como resultado de este análisis obtenemos la descripción de puestos de trabajo e información del perfil competencial del puesto de trabajo.

### Antigüedad de clientes (externos):

Período de tiempo en el que los clientes permanecen vinculados a la empresa, manteniendo actividad comercial y/o de negocio.

### Antigüedad media de la base de clientes, (indicador de):

Promedio de la antigüedad de los clientes externos con los que la empresa se relaciona.

B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
K  
L  
M  
N  
O  
P  
Q  
R  
S  
T  
U  
V  
W  
X  
Y  
Z

$$\text{Antigüedad media de la base de clientes} = \frac{\sum \text{Antigüedad de clientes}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes}}$$

## Aptitud:

Habilidad potencial que tiene un individuo para poder llegar a realizar satisfactoriamente una actividad profesional. La representación gráfica de las aptitudes exigidas por un puesto de trabajo con la determinación concreta de dichas competencias, se lleva a cabo a través del perfil de competencias. Este instrumento se constituye como un elemento clave para procesos como la selección o la evaluación del personal.

## B

## Beneficio:

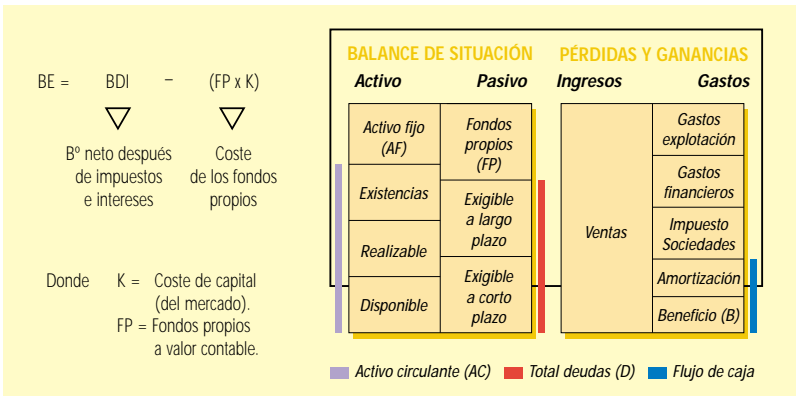
Es el resultado de dividir el beneficio de la empresa por el número de opciones de su capital social.

## Beneficio de la acción:

Beneficio que se asigna a una acción en un ejercicio económico determinado y que adquiere una persona por su condición de socio de la empresa.

## Beneficio Económico (BE), (indicador de):

Herramienta a corto plazo de la rentabilidad esperada en la vida empresarial. Tiene lugar cuando el resultado obtenido supera a corto plazo el coste de los fondos invertidos en el ejercicio en curso.



## Beneficio Neto antes de Impuestos (BAI):

El Beneficio antes del pago de impuestos.

## Beneficio Neto antes de Impuesto e intereses (BAII):

El Beneficio antes del pago de impuestos e intereses.

## Beneficio Neto después de Impuestos (BDI):

Beneficio neto resultante una vez deducidos de los ingresos todos los gastos del ejercicio en curso.

A  
B

C  
D

E  
F

G  
H

I  
J

K  
L

M  
N

O  
P

Q  
R

S  
T

U  
V

W  
X

Y  
Z

**Beneficio por empleado, (indicador de):**

Indicador que se obtiene del cociente de dividir los beneficios de la empresa entre el número de empleados que participan en el proceso productivo. A efectos de cálculo, puede utilizarse como beneficio aquél cuya evolución pueda quedar menos afectada por actuaciones ajenas a la propia gestión de personal.

$$\text{Beneficio por empleado} = \frac{\text{Beneficio Neto, antes de impuestos e intereses (BAII)}}{\text{Nº de empleados}}$$

**C****Candidatos evaluados, (indicador de):**

Personas evaluadas en relación con las posiciones ofertadas por la empresa. En el proceso de reclutamiento y selección la empresa utilizará como instrumento de ayuda el análisis de las responsabilidades. A través de las descripciones de puestos, la empresa sabe qué personal debe seleccionarse y con qué cualidades, en relación a las posiciones ofertadas por la misma.

$$\text{Candidatos evaluados} = \frac{\text{Nº de candidatos evaluados}}{\text{Nº de posiciones ofertadas}}$$

**Capacidades:**

Capacidad para realizar determinadas actividades profesionales y alcanzar los correspondientes objetivos. Es la efectividad máxima que un individuo puede alcanzar bajo condiciones óptimas de entrenamiento.

Para ello, hay que tener en cuenta el puesto, tarea o actividades a realizar en un determinado puesto de trabajo, y competencias o habilidades necesarias para desempeñar aceptablemente. Se identificará a través del análisis de las responsabilidades de trabajo y a través del perfil de competencias exigible.

**Capital Estructural:**

Es uno de los elementos que forman parte del capital intangible de la empresa (en nuestro Cuadro de Mando nos hemos centrado en el Modelo Intellect). Recoge el conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la organización y que permanece en la empresa independientemente de la rotación de personas. Desde el punto de vista de un cuadro de mando, es una forma de rentabilizar el conocimiento implícito en las personas, logrando mejoras en la eficacia de los procesos.

**Capital Humano:**

Capital intangible, que se refiere al conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlo (aprender).

La característica del Capital Humano es que la empresa no lo posee ni lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

### Capital Relacional:

Se refiere al valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (clientes, proveedores, competidores, etc).

### Capital Intangible:

Es la suma del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional que generan valor a la empresa (según se expresa en el Modelo Intelect).

### Clientes:

Concepto en el que se incluye el conjunto de relaciones que la empresa tiene tanto externas (clientes comerciales) como internas (el propio personal).

### Cliente externo:

Concepto que integra todas aquellas relaciones que la empresa o unidad de negocio mantiene con sus clientes, proveedores, competidores, etc.

Desde el punto de vista de un cuadro de mando, se puede identificar normalmente el concepto de cliente externo como el grupo de clientes o *stakeholder* que recibe directamente los servicios de la empresa.

### Cliente interno:

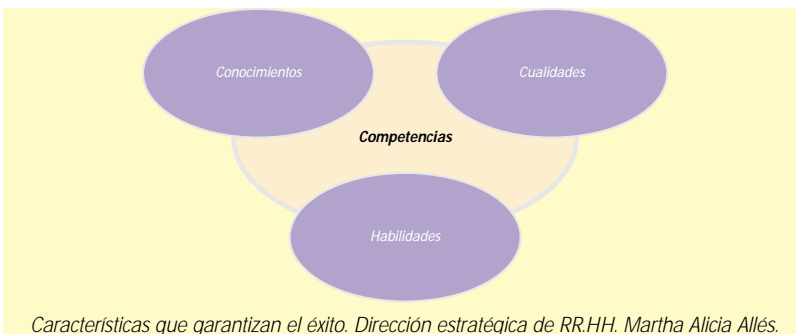
Concepto que integra todas aquellas relaciones internas de la empresa o unidad de negocio. Conceptualmente hablando, los clientes internos también precisan la concurrencia y colaboración de sus proveedores internos.

Desde la perspectiva del directivo, se define este concepto como el conjunto de empleados que gestiona.

### Competencias:

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de carácter personal que, siendo requeridos en el ejercicio de las funciones permiten desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo. Las aportaciones, nos permiten diferenciar entre empleados excelentes, eficaces e ineficaces.

Puede considerarse en los procesos de selección o evaluación del personal la existencia de dos clases de perfiles de competencias. Las de primer orden, que tratarían de recoger las condiciones que el puesto de trabajo exige, consideradas éstas como factores clave integrantes del puesto, más que como aptitudes exigidas; y las de segundo orden que reflejan las aptitudes y rasgos auténticamente exigidos por el puesto de trabajo. Algunas de las competencias que garantizan el éxito son los conocimientos, habilidades y cualidades.



*Características que garantizan el éxito. Dirección estratégica de RR.HH. Martha Alicia Allés.*

Una clasificación de las competencias puede ser:

- De logro y acción (orientación al logro; preocupación por el orden, calidad y precisión; iniciativa; búsqueda de información).
- De ayuda y servicio (entendimiento interpersonal; orientación al cliente).
- De influencia (influencia e impacto; construcción de relaciones; conciencia organizacional).
- Gerenciales (desarrollo de personas; dirección de personas; trabajo en equipo y cooperación; liderazgo).
- Cognoscitivas (pensamiento analítico; razonamiento conceptual; experiencia técnica, profesional, de dirección).
- De eficacia personal (autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos; flexibilidad).

### Competencias deseables:

Capacidades, habilidades y actitudes que debería reunir un trabajador en relación a su puesto de trabajo y conforme al modelo definido por la empresa. El perfil de competencias es un instrumento de representación gráfica de las aptitudes exigidas por un puesto de trabajo, con la determinación en niveles de dichas exigencias.

### Conocimientos:

Conjunto de ideas y conceptos que un individuo adquiere a través de su experiencia profesional o académica y que le permite desempeñar sus funciones. El conjunto de habilidades necesarias para desempeñar aceptablemente un puesto de trabajo constituye la base de conocimiento que necesita un empleado, y comprende tres dimensiones:

- Conocimiento de procedimientos prácticos, técnicas especializadas y disciplinas aprendidas (especialización).
- Capacidad de integrar y coordinar las diferentes funciones que implican las actividades de gestión.
- Puesta en práctica de habilidades eficaces en el área de las relaciones humanas.

### Contrato de trabajo:

Relación jurídica mediante la que un sujeto -trabajador- se obliga a prestar personalmente unos servicios por cuenta y bajo el ámbito de organización de otro -empresario- que los remunera haciendo suyos los frutos.

Podemos referirnos a la duración de los contratos en el tiempo -contratos fijos o indefinidos frente a contratos temporales-, o bien referirnos a la duración de la jornada de trabajo -contratos a tiempo completo y contratos a tiempo parcial, contratos fijos discontinuos, contratos de campaña, etc.-.

Como variables de la contratación temporal se encuentran los contratos por obra o servicio determinado, contrato eventual por circunstancias de la producción, y contrato de interinidad (para sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto, o para cubrir temporalmente un puesto durante un proceso de selección).

Otro tipo de contratos temporales serían los contratos en prácticas y los contratos para la formación.

### Contratación externa, (indicador de):

Trabajadores que se incorporan a la empresa cliente, tras el proceso de selección, para cubrir el puesto ofertado.

$$\text{Contratación externa} = \frac{\text{Nº de contrataciones externas}}{\text{Posiciones ofertadas}}$$

### Convenio colectivo:

Acuerdo escrito relativo a condiciones de trabajo y empleo, celebrado entre un empresario o empresarios u organización empresarial y un sindicato o varios u otros órganos representativos de los trabajadores. El Convenio Colectivo es una garantía de los derechos de los empleados, si bien no todas las empresas o colectivos de personal de las empresas lo tienen suscritos.

### Costes:

Gastos en los que se incurre en el proceso de producción de un bien o prestación de servicio. El coste puede ser de muy diversos tipos: de acceso, de adquisición, de capital, de explotación, de oportunidad, de reposición, indirecto, laboral, medio, etc.

Sin embargo, no en todos los casos el coste es un gasto, por ejemplo el coste de oportunidad (coste derivado de la aplicación de una decisión sobre una alternativa en lugar de aplicar otra distinta).

### Coste de capital:

Remuneración teórica de los fondos propios y ajenos de la empresa.

Tasa de rendimiento que una empresa debe obtener para poder recuperar los fondos propios y ajenos. Tiene relación con el tipo de interés que debe pagar por sus fondos ajenos y con el coste implícito de las ampliaciones de capital, es decir, con el promedio del dinero aportado por los accionistas.

### Coste de los procesos, (indicador de):

Disminución de los gastos que conllevan un proceso productivo.

$$\text{Costes de los procesos} = \frac{\text{Costes de los procesos productivos}}{\text{Nº de empleados}}$$

### Coste salarial:

Partidas que forman los distintos conceptos retributivos que reflejan la nómina. En un sentido más amplio, y como dos formas atípicas de percepción del salario, se incluirá también la retribución en especie. Cabe añadir una serie de medidas que pueden considerarse como mecanismo de retribución indirecta, tales como los beneficios sociales.

### Coste salarial real:

Coste salarial realmente incurrido por aquellos trabajadores incluidos en el convenio de la empresa.

### Coste salarial según convenio:

Coste salarial del personal basado en lo establecido en las tablas salariales recogidas en el Convenio Colectivo suscrito entre el Comité de Empresa y los representantes de los trabajadores.

## Cotización en Bolsa de las acciones:

Valor que tienen las acciones en el mercado. Este valor estará en función de la oferta y la demanda que exista de las mismas.

## Cuota de mercado, (indicador de):

Refleja la proporción de ventas en un determinado mercado (dinero gastado, volumen de unidades vendidas, número de clientes) que realiza una unidad de negocio, en relación con el volumen total en ese mercado. La Cuota de Mercado se expresa en tanto por ciento.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Volumen de ventas de la unidad de negocio}}{\text{Volumen de negocio en el mercado}}$$

## D

## Desempeño:

Forma en que el empleado utiliza sus conocimientos, habilidades y destrezas en la realización de las tareas propias de su puesto de trabajo (responsabilidad). La evaluación es una técnica de medición del desempeño, que requiere la intervención de expertos de reconocida solvencia. Los parámetros del desempeño controlan la evolución de la compañía, indican a los empleados lo verdaderamente importante y en muchos casos ayudan a un sistema realista de retribuciones. Los criterios a evaluar, como aspectos que van a ser objeto de medición, son una herramienta de primer orden para el despliegue de la actividad empresarial. La evaluación del desempeño es un sistema de medidas, orientado en función de los objetivos establecidos, que nos ayuda a institucionalizar los cambios propuestos en el proceso de dirección y a asegurar la eficacia de los directivos.



*Secuencia de una evaluación de desempeño. Dirección estratégica de RR.HH. Martha Alicia Allés.*

## Deuda negociada:

Deuda que una empresa adquiere voluntariamente con una entidad bancaria, para así poder financiar su activo.

## Diferencial de competencia, (indicador de):

Indicador que refleja las competencias ideales (habilidades) de las que carece el trabajador para el desempeño aceptable de sus funciones. Nos encontramos ante una de las causas de desajuste persona-puesto, pues las competencias personales no se ajustan al



puesto de trabajo desempeñado. Una de las piezas clave de la dirección de recursos humanos, a través de la cual se obtienen estos resultados, es el sistema de evaluación del desempeño, origen de algunas decisiones de la organización sobre formación a partir de las necesidades detectadas, o sobre asignación de funciones.

$$\text{Diferencial de competencia} = \text{Competencias ideales} - \text{Competencias disponibles}$$

### Distribución de gasto de personal, (indicador de):

Indicador que evalúa el peso relativo de los gastos del coste salarial y el coste de Seguridad Social en relación a los gastos totales.

$$\text{Porcentaje de distribución de gasto de personal} = \frac{\text{Gasto de personal (Coste salarial + Coste de S.S.)}}{\text{Gasto de personal + Otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)}}$$

### Dividendos:

Parte de los beneficios o reservas de una sociedad, repartida a los accionistas en un momento determinado como retribución a su capital.

### Dividendo por acción, (indicador de):

Cociente resultante entre el valor de dividendos repartidos y el número de acciones.

$$\text{Dividendo por acción} = \frac{\text{Dividendos repartidos}}{\text{Nº de acción}}$$

### Dividendos totales:

Total de los beneficios o reservas de una sociedad repartidos a los accionistas en el ejercicio como retribución a su capital.

### Duración de los procesos de selección, (Indicador de):

Tiempo medio transcurrido en los procesos de selección. A efectos de cómputo, también se podrá considerar como el periodo de tiempo que transcurre desde la petición o solicitud de la realidad hasta la incorporación del candidato al puesto de trabajo.

$$\text{Duración de los procesos de selección} = \frac{\sum \text{tiempos de los procesos de selección}}{\text{Nº procesos}}$$

## E

### Eficiencia del gasto asociado al personal, (Indicador de):

Consecución de los objetivos establecidos respecto a los gastos incurridos en el desempeño de las funciones del personal (formación, desarrollo, etc). Según el interés de la empresa pueden compararse con el Beneficio Neto, la cifra de ventas, el valor añadido u otros. Este indicador nos permite evaluar el impacto económico que se pretende obtener con

la estrategia de recursos humanos empleada. Es conveniente tener en cuenta los diferentes colectivos de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, así como los diferentes tipos de relaciones laborales existentes.

$$\text{Eficiencia del gasto asociado al personal} = \frac{\text{Bº Neto, antes de impuestos e intereses, (BAIL)}}{\text{Gasto de personal+Otros gastos asociados al personal}}$$

### Empleados:

Personas que forman parte integrante de la plantilla de una empresa, a tiempo parcial y completo, con contratos laborales fijos o temporales con su organización, incluyéndose el personal en situación de incapacidad temporal. Queda excluido el personal contratado externamente. A efectos de cálculo se puede utilizar el concepto de personas como equivalente.

### Empleo:

Fuente de trabajo u ocupación que realizan las diferentes personas que componen la población económicamente activa del país.

### Empleados con desempeño óptimo/satisfactorio/insatisfactorio, (Indicador de):

Índice que refleja, a través del sistema de evaluación del desempeño, el número de empleados con un nivel de desempeño de sus funciones óptimo, satisfactorio o insatisfactorio. A partir de los resultados obtenidos, la organización adoptará las decisiones oportunas sobre la formación, basándose en las necesidades detectadas; sobre la asignación de funciones (movilidad general) o sobre políticas de remuneración.

### Empleados que abandonan la empresa por distintas causas (análisis de salida):

Número de empleados que cambian de empresa como consecuencia de su insatisfacción respecto a alguno de los aspectos evaluados en la encuesta de satisfacción (económicos, desarrollo, reconocimiento, etc.).

### Empleados promocionados:

Número de empleados que acepta la oferta realizada por la empresa para desempeñar funciones superiores a las de su nivel anterior.

### Esfuerzo en la formación, (Indicador de):

Indicador que evalúa el nivel de esfuerzo o inversión que tienen las medidas empresariales utilizadas para llevar a cabo los programas presenciales o cursos de formación de sus empleados.

$$\text{Esfuerzo o inversión de la Formación} = \frac{\text{Esfuerzo Formación}}{\text{Nº de empleados}}$$

### EVA (Economic Added Value), (Indicador de):

El EVA es una herramienta de evaluación de la situación y de los recursos utilizados en una empresa. Es un método de análisis de la rentabilidad, que permite a las empresas

controlar la riqueza que éstas generan.

$$\text{EVA} = \underbrace{\text{BAI} (1-t)}_{\text{B}^\circ \text{ neto antes de impuestos}} - \underbrace{(D+FP) \times K}_{\text{Coste de los fondos propios + Coste de la deuda}}$$

Donde BAI = Beneficio neto antes de impuestos.  
 t = Tasa efectiva de Impuestos.  
 D = Deuda negociada.  
 K = Coste de capital.  
 FP = Fondos propios de valor contable.

A la vista de esta fórmula, el EVA es una forma de calcular el beneficio residual, una vez satisfecho el coste de los recursos empleados.

### Evolución del nivel de desempeño, (Indicador de):

Índice que refleja, a través de procesos formales, el nivel del desempeño global de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo. Es una información sobre los rasgos personales (liderazgo, motivación, creatividad, iniciativa), sobre las conductas o comportamientos individuales (trabajo en equipo, negociación), o sobre los resultados producidos.

$$\text{Evolución del nivel de desempeño} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados desempeño óptimo}^*}{\text{Total de evaluados}}$$

(\*) Este ratio puede calcularse con niveles de desempeño óptimo/satisfactorio/insatisfactorio

### Experiencia, (Indicador de):

Indicador que mide las competencias adquiridas por la plantilla a lo largo de los años de trabajo.

$$\text{Experiencia} = \frac{\text{Años de experiencia del personal}}{\text{N}^\circ \text{ de personas}}$$

**F**

### Facturación:

Ventas totales de una empresa durante un período de tiempo determinado, deducidos los impuestos sobre las ventas (p. ej.: IVA).

### Flexibilidad, (Indicador de):

Capacidad de la empresa de adaptar su estrategia y modificar su curso de acción, en caso de enfrentarse con acontecimientos inesperados.

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
K  
L  
M  
N  
O  
P  
Q  
R  
S  
T  
U  
V  
W  
X  
Y  
Z

Para medir la flexibilidad deberemos considerar dos aspectos: disponibilidad y capacidad de movilidad de capacidades.

$$\text{Flexibilidad} = \frac{\text{Personas con flexibilidad funcional}}{\text{Nº de empleados}}$$

### Flexibilidad funcional, (Personas con):

Número de personas que se encuentran habilitadas para desempeñar otros puestos de trabajo y que poseen cierta movilidad funcional dentro de la organización.

### Fondos propios:

Es la suma de las aportaciones de los accionistas más las reservas procedentes de los beneficios pasado no distribuidos. También se denominan capitales propios, pues están formados por capital social, reservas y resultados pendientes de aplicación.

### Fondo de comercio, (Indicador de):

Es la totalidad del diferencial resultante entre Valor de Mercado de la empresa y su Valor Contable. En la actualidad, en el entorno de la Gestión del Conocimiento, numerosos autores lo denominan Capital Intelectual o Conocimiento de la Empresa.

$$\text{Fondo de comercio} = \text{VM} - \text{VC}$$

### Formación:

Conjunto de actividades que favorecen el desarrollo de los conocimientos del personal que influyen positivamente en el ejercicio de la actividad empresarial. Normalmente, cuando se habla de formación se piensa en la presencia virtual o activa por parte del empleado; sin embargo, el concepto puede tener una dimensión más amplia, como por ejemplo, la formación en la responsabilidad o en el ejercicio de su trabajo, la información, etc.

## G

### Gasto de personal:

Suma en la que se incluyen todos los gastos relativos al personal que tenga un contrato laboral, fijo o temporal con la empresa, como son los gastos de reclutamiento, formación, remuneraciones, o incentivos pagados al personal, tales como salarios, gratificaciones, comisiones, horas extras, además de gastos e impuestos pagados a causa de los empleados.

### Gastos de selección:

Gastos totales directos derivados de la selección y contratación de empleados, así como los gastos incurridos por la colaboración de empresas externas en materia de anuncios, publicidad y evaluación de candidatos.

### Gastos en formación:

Total de gastos directos incurridos (locales, equipos, material, monitores externos, alojamiento y desplazamiento) en relación a la formación impartida a los empleados.

## Gastos en I+D:

Esfuerzo que realiza la empresa en actividades de inversión y desarrollo, que tienen como finalidad la creación de nuevos productos, equipos, etc.



## Incremento de clientes, (Indicador de):

El incremento de clientes puede medirse por el número de nuevos clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes, sobre la cifra total de ventas.

$$\text{Incremento de clientes} = \frac{\text{Ventas nuevos clientes}}{\text{Ventas totales}}$$

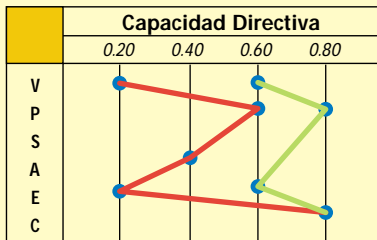
## Índice de competencia:

Indicador que evalúa el nivel de competencia medio en relación al modelo de competencia. El método a seguir para determinar el perfil de competencias es fundamental para la obtención de resultados satisfactorios. Existe una gran variedad de métodos para recoger la información (observación directa del empleado en el puesto de trabajo, cuestionario cumplimentado por el trabajador, entrevista, diario de actividades, y reunión del grupo de expertos). La elección de uno u otro estará determinada por una serie de variables como son los objetivos del proyecto, tipo de información, presupuesto, presencia o no de especialistas en la organización, tipo de puestos a analizar, etc.

## Índice de determinación de capacidades directivas, (Indicador de):

Indicador de evaluación de las capacidades propias de un directivo, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. En nuestro Cuadro de Mando se proponen seis competencias directivas: Visionario, Potenciador, Sabe tomar riesgos, Aprende, Entrenador y Colaborador.

$$\text{Índice de determinación de capacidades directivas} = \frac{\sum \text{Puntuaciones obtenidas en cada uno de los rasgos del perfil directivo}}{5 \times \text{N}^{\circ} \text{ cuestiones}}$$



■ Perfil deseado    ■ Perfil actual

## Idoneidad cultural, (Indicador de):

Índice que refleja los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados por la empresa sobre la cultura organizativa como factor clave de la creación de los valores necesarios

para el éxito empresarial.

$$\text{Índice de idoneidad cultura} = \frac{\sum \text{Puntuaciones obtenidas en cuestiones de rasgos culturales}}{5(*) \times \text{N}^\circ \text{ cuestiones}}$$

### Innovación, (Indicador de):

Inversión que realiza la empresa en nuevos equipos o desarrollo de nuevos productos, en función del total de los gastos de la producción.

$$\text{Innovación} = \frac{\text{Gastos I+D}}{\text{Total gastos de producción}}$$

J

### Jornada de trabajo:

Tiempo de duración del trabajo diario del personal. La jornada puede ser por turnos, intensiva, continuada o partida.

M

### Mejora de convenio, (Indicador de):

Coste salarial real del personal adscrito al convenio colectivo, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo.

$$\text{Mejora de convenio} = \frac{\text{Coste salarial real} - \text{Coste establecido según convenio}}{\text{Coste salarial según convenio}}$$

### Movilidad funcional, (Indicador de):

Empleados que aceptan la oferta realizada por la empresa para ocupar otros puestos de trabajo o responsabilidades. Dependerá de la política y los planes de carrera que posea el empleado.

Debemos considerar otras posibilidades de *movilidad organizativa* como son:

- Movilidad Horizontal. El trabajador pasa a un puesto distinto dentro de la misma categoría profesional. Suele producirse en situaciones de reorganización.
- Movilidad Descendente. En la práctica plantea multitud de problemas legales, aunque es posible y aconsejable que un trabajador cambie su puesto de trabajo actual por otro de categoría profesional inferior si éste último se ajusta mejor a sus competencias e intereses.

$$\text{Indicador de movilidad funcional} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de cambios en puestos de trabajo}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

## N

**Negocio generado por nuevos productos, (Indicador de):**

Volumen de negocio generado durante el año en curso, gracias a los productos lanzados durante los últimos tres años.

$$\text{Negocio generado por nuevos productos} = \frac{\text{Volumen del año en curso generado por productos patentes registradas en los últimos tres años}}{\text{Total volumen de negocio}}$$

## O

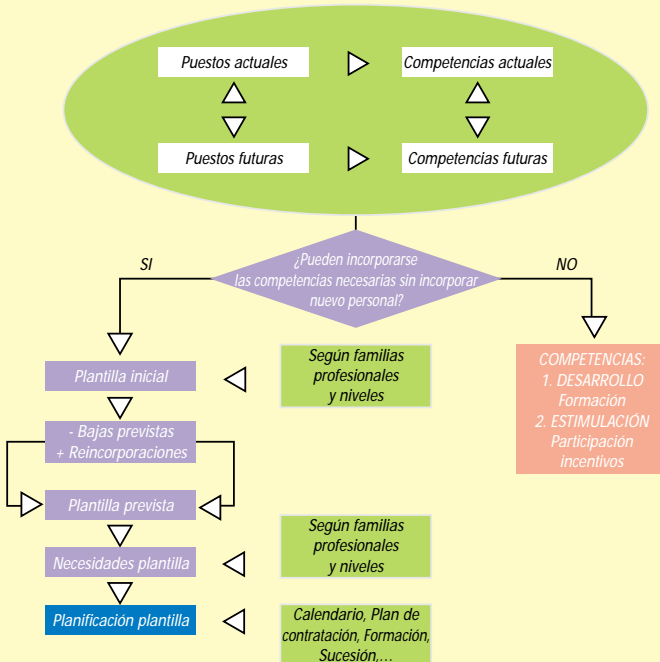
**Organización:**

Conjunto de elementos que ayudan a la gestión del personal, cuya finalidad es ordenar la forma de trabajo, designar pautas de actuación, etc., como mejor respuesta al objetivo empresarial.

## P

**Planificación de Personal/ Recursos Humanos.-**

Su objetivo básico consiste en obtener y disponer en cada momento de las necesidades



Proceso de planificación de Recursos Humanos adaptado. *Gestión Integrada de Personas.*  
Alfonso C. Morales Gutiérrez. J. Antonio Ariza Montes. Emilio Morales Fernández.

minimas y suficientes (número de trabajadores) para llevar a cabo las actividades empresariales (carácter cuantitativo). La planificación de plantillas consiste a nivel funcional en determinar las necesidades cuantitativas de personal.

En la estimación de necesidades de personal se deberán tener en cuenta:

- Las causadas por un aumento temporal de las cargas de trabajo. Se reclutarán y seleccionarán las personas con las competencias precisas, pero utilizando contratos eventuales.
- Las originadas por la creación de nuevos puestos o por un aumento permanente de las cargas de trabajo. En este caso se utilizarán los contratos fijos.
- Las causadas por un aumento temporal de las cargas de trabajo en determinados puestos que provocan la aparición de nuevas necesidades en otros empleos.
- Las necesidades de plantilla se prevén teniendo en cuenta los puestos de trabajo que van a desaparecer o a modificarse.

### Planificación estratégica, (Indicador de):

Indicador de la medición del proceso de planificación estratégica de recursos humanos, que permite mantener y sustentar la capacidad de cambio y mejora para la consecución de los objetivos del negocio.

La planificación estratégica tiene por objeto mantener las ventajas competitivas permanentes a corto plazo, mientras se prepara el éxito a largo plazo. Cuanto más estrecha resulte la vinculación y coherencia entre la estrategia general de la empresa y los procesos de gestión de personas, mayor competitividad y eficacia desarrollará la organización.

$$\text{Planificación estratégica} = \frac{\sum \text{Puntuaciones obtenidas en cuestiones de planificación estratégica}}{5(*) \times \text{N}^{\circ} \text{ cuestiones}}$$

### Plantilla media:

Número total de empleados de la empresa, considerando éstos como la suma de los mismos el último día de cada mes y dividido por doce meses, a tiempo parcial y completo con contratos laborales fijos o temporales con su organización, incluyendo a personal en situación de incapacidad temporal. Se excluye el personal contratado externamente, personal con incapacidad total y empleados no activos (excedencia).

### PER (Price Earning Ratio), (Indicador de):

Relaciona la cotización en bolsa actual con el beneficio en el ejercicio.

$$\text{PER (Price Earning Ratio)} = \frac{\text{Valor de mercado}}{\text{Beneficio neto después de impuestos e intereses}}$$

### Permanencia en el puesto, (Indicador de):

Período de tiempo medio en que los empleados permanecen en su puesto de trabajo.

$$\text{Permanencia en el puesto} = \frac{\text{Tiempo de permanencia en el puesto}}{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados}}$$

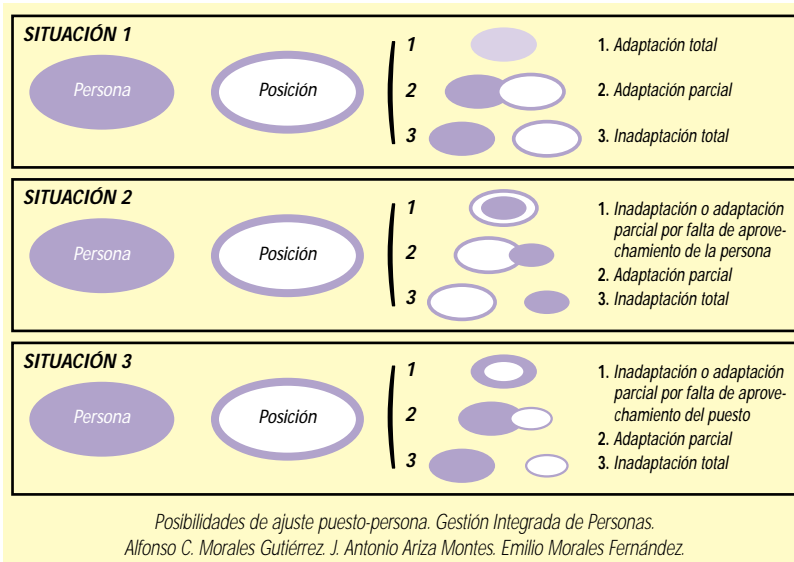


## Perfil adecuado, (Personas con):

Número de empleados con un nivel de competencias apto para contribuir al éxito de la organización. Este nivel de competencias se obtiene de los sistemas de evaluación de competencias llevados a cabo por la empresa. Es uno de los estados de ajuste persona-puesto.

## Perfil inferior, (Personas con):

Número de empleados con un nivel de competencias por debajo del nivel óptimo establecido para el puesto que desempeña y que deberán mejorarlas mediante cursos de formación y cursos de aprendizaje organizacional. Es uno de los estados de desajuste persona-puesto.



## Posiciones ofertadas:

Número de puestos vacantes a cubrir en un período de tiempo determinado, tanto por personal interno como externo. Esta cuestión es el origen de cualquier proceso integral de gestión de personas. Es el punto de partida de la adquisición de competencias y constituye el núcleo de lo que denominamos planificación de plantilla.

## Procesos de selección:

Procesos que tienen lugar cuando los candidatos a un puesto son varios. Si el número de aspirantes es alto, podría establecerse una fase de preselección, que tiene por objeto garantizar que únicamente pasan a la fase de elección los candidatos con posibilidades reales de ser seleccionados. El proceso tiene por objeto comprobar la concordancia entre los requisitos esenciales del candidato y sus características. Estos requisitos suelen comprobarse mediante el currículum o la solicitud de empleo. Conviene resaltar la importancia que cobra la comunicación en todo el proceso de selección.

## Productividad, (Indicador de):

Relación entre el resultado producido por los empleados y el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados es un indicador

del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de negocio}}{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados}}$$

### Promociones, (Nº de):

Búsqueda de candidatos que tengan las características del puesto a cubrir y que se encuentren trabajando en la empresa. Las fuentes más importantes en este proceso son las políticas de movilidad organizativa (funcional, que supone un cambio de nivel o categoría profesional del empleado; horizontal, cuando el trabajador pasa a un puesto distinto dentro de su misma categoría profesional; descendente, que en la práctica plantea multitud de problemas legales) y las de movilidad geográfica (traslado físico y geográfico de un trabajador).

### Promociones realizadas, (Indicador de):

Indicador del número de empleados promocionados en función del total de puestos ofertados.

$$\text{Promociones realizadas} = \frac{\text{Empleados promocionados}}{\text{Total puestos ofertados}}$$

### Proyectos innovadores puestos en marcha:

Número de proyectos puestos en marcha que contribuyen a la mejora de las competencias de la empresa.

## R

### Ratio de política de dividendo, (Indicador de):

Este ratio nos muestra el plan de actuación que tiene una empresa para distribuir sus resultados. El porcentaje de los resultados netos que se dedica a dividendos dependerá de la situación patrimonial, de las necesidades de crecimiento de la empresa, y de la situación financiera de la misma.

$$\text{Ratio de la política de dividendo} = \frac{\text{Dividendo}}{\text{B}^{\circ} \text{ acción}}$$

### Reconocimiento, (Indicador de).

Índice del esfuerzo que realiza la empresa en programas de reconocimiento de los esfuerzos de perfeccionamiento de las competencias de la plantilla.

$$\text{Reconocimiento} = \frac{\text{Inversión en programas de reconocimiento}}{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados}}$$

## Retención de clientes:

Tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene relaciones existentes con sus clientes. Es una forma clara de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes.

## Retribución:

Total de percepciones de los trabajadores como recompensa del trabajo realizado. Es una herramienta clave de gestión empresarial que permite modelar comportamientos entre los empleados y enfocar una organización hacia la consecución de los objetivos marcados.

## Retribución diferida:

Ingresos del personal (o gastos para la empresa) que se van a devengar en el futuro, aunque ya se hayan cobrado o pagado. Su carácter temporal ofrece un aspecto excepcional que normalmente corresponde a tres situaciones diferentes:

- Participación en beneficios, o percepción de una cantidad en función de los resultados calculados a medio plazo.
- Opción de compra de acciones.
- Ciertos salarios en especie que suelen consistir en cuentas de ahorro o seguros de vida, los cuales se perciben transcurrido cierto plazo o si se cumplen ciertas condiciones (incapacidad, jubilación, etc.).

$$\% \text{ Diferida} = \frac{\text{Retribuciones diferidas}}{\text{Retribución total}}$$

## Retribución fija:

Salario base expresado en términos brutos, en el que se incluyen pluses regulares, pagas extras y vacaciones.

$$\text{Porcentaje Retribución Fija} = \frac{\text{Retribución fija}}{\text{Retribución total}}$$

## Retribución total:

Suma de la retribución fija, aportaciones o planes de pensiones y Seguridad Social, retribución variable, beneficios sociales, etc.

## Retribución variable:

Sistemas de retribución por incentivos, tales como comisiones, pluses y pagas vinculadas a beneficios.

$$\text{Porcentaje Retribución Variable} = \frac{\text{Retribución variable}}{\text{Retribución total}}$$

## Rotación, (Indicador de):

Cambios totales que se producen durante un periodo de tiempo determinado, en rela-

ción a la plantilla total. La salida no deseada de empleados de la empresa supone la pérdida de capital humano, relacional y estructural.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Salidas antes de 12 meses desde la fecha contrato}}{\text{Nº total de salidas}}$$

### RVMA (Ratio de Valor de Mercado Añadido), (Indicador de):

Ratio que nos permite ver fácilmente el crecimiento, en función de la rentabilidad de la empresa, a la hora de crear un valor. Su principal ventaja es la comparación de los resultados obtenidos con los recursos utilizados.

El valor de mercado añadido se puede medir en términos relativos:

$$\text{RVMA} = \frac{\text{VM}}{\text{VC}}$$

Se puede demostrar que en los casos en que no haya crecimiento, o que éste sea constante a lo largo del tiempo, y asumiendo que la bolsa valora las empresas por el descuento del flujo de dividendos, el RVMA es igual a:

- Sin crecimiento:

$$\text{RVMA} = \text{VM} / \text{VC} = \text{ROE} / \text{Ke}.$$

- Con crecimiento constante:

$$\text{RVMA} = \text{VM} / \text{VC} = (\text{ROE} - g) / (\text{Ke} - g).$$

donde:

ROE (Return on Equity), es la rentabilidad de los fondos propios, o Bº Neto/Fondos Propios.

Ke: es el coste de los fondos propios, o rentabilidad que deseada por los inversores para este tipo de empresas.

g: es la tasa de crecimiento de la empresa (en concreto del dividendo por acción).

Este ratio nos facilitará una referencia objetiva a la rentabilidad de los fondos propios, pues considera el coste de éstos (en ocasiones se tiende a pensar que no tienen coste). Dicho de otro modo, un RMVA por debajo de la unidad significaría toda aquella rentabilidad de los fondos propios que no alcance la rentabilidad que desearían ganar nuestros accionistas.

## S

### Satisfacción del cliente:

Nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan información sobre la buena actuación de la empresa.

### Selección:

Evaluación curricular y análisis de las experiencias pasadas que realiza la empresa para captar nuevos candidatos.

## Sueldo:

Retribución de un empleado. Viene fijada por mes o por año, y es independiente de las horas efectivamente trabajadas o de la cantidad de producto fabricado.

## T

## Tasa de rotación de clientes, (Indicador de):

Herramienta que refleja el incremento o pérdida de clientes que se lleva a cabo en una empresa en un período de tiempo determinado.

$$\text{Tasa de rotación de clientes} = \frac{\text{Nº de clientes nuevos/perdidos}}{\text{Nº de clientes}}$$

## Tiempo de permanencia en el puesto:

Período de tiempo que los empleados permanecen en su puesto de trabajo.

## V

## Valor Bursátil:

Precio que alcanzan las acciones en los mercados organizados, como son las bolsas de valores, formándose el precio como resultado de la oferta y la demanda.

## Valor Contable, (Indicador de):

Es el valor de una empresa. Se trata de un valor regularizado, deducidas las amortizaciones y el pasivo exigible. Es la suma del capital en acciones y reservas acumuladas.

El Valor Contable de una empresa no coincide ni con el Valor de Liquidación ni con el Valor de Mercado.

$$\text{VC} = \text{Fondos propios}$$

## Valor Añadido

Es el valor que una empresa añade a la producción de sus productos o servicios por medio del trabajo y la utilización del capital (instalaciones y maquinaria).

Se puede cuantificar calculando la diferencia entre el valor de las ventas de sus productos o servicios y el coste de las materias primas y servicios necesarios para la fabricación de sus productos o producción de sus servicios.

$$\text{Valor añadido} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costes de los productos o servicios}}$$

## Valor de Mercado Añadido (VMA), (Indicador de):

Es la diferencia entre el Valor de Mercado y el Valor Contable. El Valor Contable depende de acontecimientos pasados, mientras que el Valor de Mercado refleja las expectativas de beneficios futuros que tiene el mercado de valores. La relación existente entre el Valor de

Mercado y el Valor Contable nos indica la percepción que el mercado tiene sobre la empresa.

Este indicador nos permite comparar la creación de valor entre empresas de diferente tamaño. Si el VMA es positivo, la acción se estará pagando en el mercado más de lo que vale contablemente.

$$\text{VMA} = \text{VM} - \text{VC}$$

### Valor de Mercado:

Es el resultado que obtenemos al multiplicar la cotización en bolsa de la acción por el número de acciones. Recoge los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

### Valor Nominal:

Es la cifra asignada a los títulos de la empresa. Es un valor cuyo importe figura por escrito, por el que se emite el título-valor.

### Value Based Management:

Sistema de gestión empresarial a través del cual se gestiona el valor de la inversión realizada por los accionistas, con el fin de maximizarla.

### Versatilidad, (Indicador de):

Índice de la evolución de las capacidades profesionales de los empleados basado en el número de posiciones ocupadas por los mismos a lo largo de su carrera profesional.

$$\text{Versatilidad} = \frac{\text{Nº de posiciones ocupadas por los empleados en su carrera profesional}}{\text{Nº de empleados}}$$

### Volumen de negocio generado por las patentes registradas en los últimos tres años:

Valor de las ventas de la empresa en el período en curso, derivadas de la aparición de patentes registradas en los últimos tres años.