



TESIS DE MAESTRIA

**Metodología para Optimizar la Administración
de los Recursos Humanos en PyMes a partir de la Utilización
del Tablero de Comando Balanceado**

por

Walter Hugo Vega

Ingeniero en Sistemas Informáticos
2002 Universidad Abierta Interamericana

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Fecha: Octubre, 2017

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha octubre de 2017

Certificado por _____
Dr. Alberto Terlato, Profesor de Metodología de Investigación
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
MSc. Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Agradecimientos

Al Lic. Sebastián Lerer y sus colaboradores del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, por su orientación en la generación de indicadores en el área de Recursos Humanos.

Al Prof. Mario Vogel, por compartir conocimientos sobre el Tablero de Comando.

A los Gerentes de las diferentes PyMes, qué, sacrificando tiempo de gestión, me permitieron realizar las entrevistas para la investigación de campo.

Al Ing. José L. Roces y a los docentes de maestría del ITBA que compartieron importantes conocimientos, esenciales para enriquecer este trabajo.

Un especial agradecimiento al Tutor de esta Tesis, Dr. Alberto Terlato, por su orientación, consejo y valiosos aportes,

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme en todo momento su calidez, afecto y apoyo incondicional.

A mi padre que, a pesar de nuestra distancia física, siento que está siempre conmigo, y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

A mis familiares más cercanos, que en todo momento han sabido inspirarme para que a diario me esfuerce y me supere, lo cual constituye un aliciente.

A mis amigos que me han dado el tiempo necesario para alcanzar esta meta personal y profesional.

Indice Capítulos

Indice de Cuadros	VII
Indice de Figuras	VIII
Abstract.....	X
Introducción.....	XIII
Relevancia:.....	XIII
Definición y alcance:	XIV
Objetivos de Investigación:	XVI
Limitaciones y restricciones	XVI
Capítulo 1 – Introducción al concepto de CMI.....	1
1.1. Orígenes	1
1.1.1. Evolución.....	3
1.2. Definiciones	6
1.2.1. Diferencias entre Tablero de Comando y CMI	8
1.2.2. Tipos de Cuadro de Mando	13
1.2.3. Cuadro de Mando Operativo	13
1.2.4. Cuadro de Mando Integral de los Recursos Humanos	14
1.2.5. Premisas sobre objetivos	16
1.2.6. Premisas sobre indicadores	17
1.2.7. Condiciones de los indicadores	18
1.2.8. Premisas sobre acciones	19
1.2.9. Relación causa-efecto.....	20
1.3. Problemáticas	20
1.3.1. Algunas características de las PyMes frente al CMI.....	21

1.3.2. Etapas de implementación.....	24
1.4 Usos	26
Capítulo 2 – El CMI en Recursos Humanos	299
2.1. La Medición de la Gestión de Recursos Humanos	29
2.1.1. Los informes.....	30
2.1.2. Efectos de la medición en la gestión	30
2.1.3. Beneficios que otorga un sistema de medición	31
2.1.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)	32
2.1.5. La arquitectura de RR.HH.....	37
2.1.6. ¿Cómo analizar el costo-beneficio de la gestión de RR.HH.?	39
2.1.7. Reglas prácticas para la implementación de un sistema de indicadores	41
2.2 La Medición de indicadores de Recursos Humanos	44
2.2.1. Ausentismo:.....	45
2.2.2. Rotación de personal	50
2.2.3. Comportamiento organizacional y motivación	56
2.2.4. Desempeño	66
2.2.5. Knowledge Management (Gestión del conocimiento).....	70
Capítulo 3 – Labor de campo	80
Capítulo 4 - Conclusiones y Propuestas.....	99
4.1. Principales conclusiones del estudio empírico realizado en empresas; Error! Marcador no definido.	
Anexos	110
Cuestionario.....	112
Bibliografía.....	1196

Indice de Cuadros

Cuadro		Página
Cuadro 3.1	Composición de los entrevistados, exploración cualitativa	82
Cuadro 3.2	Resultado de las entrevistas	84
Cuadro 3.3	Indicador satisfacción de la plantilla	87
Cuadro 3.4	Indicador de formación y crecimiento	87
Cuadro 3.5	Indicador salarial	88
Cuadro 3.6	Interrelación entre indicadores gerenciales	95

Indice de Figuras

Figura		Página
Figura 1.1	Diferencias entre herramientas	12
Figura 1.2	Estructura del CMI	16
Figura 2.1	Proceso de creación de valor	34
Figura 2.2	Indicadores propuestos	76
Figura 3.1	Análisis de los resultados desde la perspectiva Rec. Humanos	89
Figura 3.2	Utilización de indicadores por perspectiva	89

Abstract

Este trabajo intenta abordar, conceptualmente, la herramienta del Tablero de Comando Balanceado en cuanto a su utilización en PyMes, desde la perspectiva de los recursos humanos.

Como hipótesis se ha planteado la conjetura de que existe un alto grado de desconocimiento en las PyMes, tanto de la herramienta e indicadores, así como de una reducida utilización impulsada por ciertas barreras y preconceptos. Una incorrecta aplicación de los indicadores puede generar efectos perversos en la gestión.

Para abordar el estudio se realizó un exhaustivo recorrido del marco teórico combinado con una labor de campo llevada adelante a partir de una investigación de tipo cualitativo desarrollada a partir de entrevistas con empresas PYMES.

Como aporte se ha propuesto la individualización de indicadores que sirvan para medir el crecimiento y que impidan producir ciertas dificultades de gestión que emergen cuando se utilizan alternativas inadecuadas.

Cambios en el país, como la apertura a los mercados internacionales mediante los tratados de libre comercio con diversos países, han creado grandes oportunidades a las empresas Argentinas para que puedan expandir sus actividades y exportar sus productos y servicios, pero también han creado amenazas a partir del amateurismo con el que se manejan, de igual forma la apertura de la economía puede enfrentarlas a productos y servicios importados más baratos.

Por ello es importante que estas empresas innoven en gestión y eficiencia para así no ser sobrepasadas por la competencia.

Palabras clave:

Cuadro de Mando Integral, Ausentismo, Rotación de personal, Comportamiento organizacional, Motivación, Desempeño

Abstract

This paper tries to conceptual approach the tool of the Balanced Command Board in terms of its use in SMEs, addressed from a human resources perspective.

As hypothesis has been raised the assumption that there is a high degree of ignorance in the SMEs both of the tool and indicators, as well as of a reduced use driven by certain barriers and preconceptions, in this way an incorrect application of the indicators can generate effects Perverse in the management.

In order to approach the study, an exhaustive way of the theoretical framework combined with a field work was carried out based on qualitative research based on interviews with companies.

As contribution has been proposed the individualization of indicators that serve to measure growth and prevent the production of certain management difficulties that emerge when inappropriate alternatives are being used.

Changes in the country, such as opening up to international markets through free trade agreements with various countries, have created great opportunities for Argentine companies to expand their activities and export their products and services, but they have also created threats from amateurism with which SMEs are managed,

Similarly, the opening of the economy can give cheaper imported products and services. It is therefore important that these companies innovate in management and efficiency so as not to be surpassed by the competition.

.

Keywords:

Integral Scorecard, Absenteeism, Staff rotation, Organizational behavior, Motivation, Performance

Introducción

El Tablero de Comando Balanceado es una traducción de la terminología inglesa *Balance Scorecard*, herramienta diseñada por los consultores Kaplan y Norton en el año 1992 para medir y monitorear los resultados de las operaciones de una compañía. Con su implementación los autores buscaban medir el cumplimiento de la estrategia de la empresa a través de indicadores mensuales. Estos coincidieron en que cuantos más indicadores se tenga mejor se podrá evaluar el estado de las operaciones, su evolución en el tiempo, comunicar los resultados y actuar para realizar modificaciones respecto de los objetivos (Kaplan y Norton; 1996).

Kaplan y Norton (1992), citan el ejemplo de un piloto quien tiene cientos de controles que monitorear durante un vuelo, todos y cada uno de ellos tiene su importancia. Lo mismo ocurre en una empresa. Este sistema es utilizado por miles de empresas en Argentina, por citar algunos ejemplos: Culligan y Estrada, ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, la Sociedad Americana de Diabetes y la Armada de los Estados Unidos.

El BSC (Tablero de Comando Balanceado) fue concebido como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa (Kaplan, 1996). Según Kaplan y Norton (2004), gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizados, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventajas competitivas.

De ahí, los autores proponen la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El Tablero de Comando Balanceado es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Adicionalmente, un sistema como éste permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Relevancia:

Se puede caracterizar al Tablero de Comando Balanceado como una herramienta que sirve de apoyo a los directivos, que proporciona información de ayuda a la toma de decisiones, a articular y comunicar los objetivos estratégicos así como evaluar su ejecución.

Independientemente de la dimensión de la organización, existe siempre una preocupación por los aspectos estratégicos y el desarrollo de esfuerzos para alcanzar o reforzar ventajas competitivas. Es de suponer que la implementación exitosa de una metodología gerencial como el Tablero de Comando Balanceado, modificará la forma de administrar desde una visión global y con un entendimiento claro hacia dónde se quiere ir y qué camino transitar para mejorar el rendimiento del personal. No obstante en las PyMes, la herramienta, asume especial relevancia para el diseño y descripción de la visión estratégica y en la obtención de consenso sobre los objetivos y prioridades, posibilitando un proceso de gestión estratégica más efectivo que satisfaga las expectativas planteadas por la alta dirección y las gerencias.

No obstante en la implementación del Tablero de Comando Balanceado, simplemente no se debe transponer el concepto, sino que es necesario ajustarlo a las especificidades que caracterizan las empresas de dimensión más reducida, la complejidad radica en que predominan decisiones de cariz operativo en detrimento de decisiones estratégicas. Así, se exige un esfuerzo colectivo y la implicación de personas clave en el desarrollo del proceso.

Desde el punto de vista académico, esta tesis intenta contribuir a reflexionar sobre la utilización del Tablero de Comando Balanceado en las PyMes y su condición de “familiar”, favoreciendo a mejorar la medición y control de uno de los recursos claves de la estrategia, el recurso humano

Definición y alcance:

El principal problema que se presenta en las empresas PyMes es que generalmente no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis de los Recursos Humanos. No solamente para analizar los desvíos presupuestarios, sino también para evaluar los efectos de las capacitaciones del personal, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño, el grado de motivación de las personas que forman parte de una empresa, la rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras. Estas podrían ser consecuencia de la falta de atención en estos factores.

El alcance de este trabajo está acotado al tablero de comando como herramienta para analizar la medición de los Recursos Humanos en las PyMes como activos intangibles, estos últimos a su vez compuestos por el capital relacional, estructural, etc.

Las empresas manifiestan a lo largo de su vida diferentes fases, cada una de éstas no tiene ni una duración determinada ni un punto de llegada nítido, sino éstas guardan relación con los objetivos y valores que en cada empresa tiene definidas por sus actores. Es en la fase de maduración, cuando la empresa debería preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y, a su vez, disminuyendo el índice de rotación. Allí la gestión de recursos humanos pasa a tener vital importancia y el Tablero de Comando Balanceado puede transformarse en una herramienta esencial. (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

Los indicadores propuestos en este trabajo, son una selección, dentro de los múltiples factores a tomar en cuenta. La metodología en cuestión permite la creación de innumerables monitoreos o consultas determinadas por el usuario de la aplicación, y se tomará un recorte de los mismos con el objetivo de argumentar la hipótesis planteada. Sin embargo, el fin último será desarrollar la propuesta de modo tal que esta teoría pueda aplicarse a la necesidad de distintos tipos de organizaciones.

Para el abordaje del marco teórico, se realizó una selección de autores entre los que se pueden destacar, como referentes, a Robert Kaplan y David Norton. Estos definen al Tablero de

Comando Balanceado como un sistema de medición de desempeño desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, trasladando objetivos estratégicos mediante el establecimiento de un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización.

El área de Recursos Humanos anteriormente cumplía con el rol operativo de gestión del personal que se ha ido modificando en el transcurso del tiempo. La velocidad de adaptación que está demandando el mercado ocasiona que esta área esté más orientada a la creación y desarrollo de talentos, a través, de capacitaciones y del desarrollo de las capacidades necesarias para lograr la estrategia planteada por la empresa.

Se investigó sobre estudios que aportan resultados estadísticos y se realizó un trabajo de campo integrado por una investigación cualitativa, vinculada a empresas PyMes Argentinas en etapa de maduración, que brinden servicios informáticos a terceros, con el objeto de tener conocimiento de cuan instalado está el tema en la agenda de las empresas y cómo están obrando en consecuencia.

Hipótesis:

Esta tesis intentará demostrar que:

H1. Existe un alto grado de desconocimiento, en las empresas Pymes Argentinas, en cuanto a la herramienta de tablero de comando balanceado e indicadores de recursos humanos.

H2. Los niveles de uso de la herramienta de tablero de comando balanceado e indicadores de recursos humanos son reducidos y existen barreras para su utilización.

H3. La utilización de algunos indicadores de forma incorrecta puede generar efectos perversos desconocidos en la gestión de las PyMes.

Objetivos de Investigación:

Para el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se fijaron los siguientes objetivos:

- Analizar el papel que cumplen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones.
- Comprender en un contexto histórico cómo ha ido evolucionando el pensamiento empresario sobre el rol de los empleados y su importancia dentro de la empresa.
- Comprender el funcionamiento del ciclo de vida en la empresa, especialmente el de maduración donde estará enfocado este trabajo.
- Conocer los alcances y prescripciones del tablero de comando balanceado, y entre ello las problemáticas de determinación y control de sus indicadores
- Conocer e indagar sobre las principales problemáticas de RR.HH. y abordar indicadores multidimensionales que podrían ser utilizados para su medición
- Asociar esos indicadores a indicadores de resultado
- Proponer una metodología de Tablero de Comando Balanceado para la Gestión de RR.HH.

Limitaciones y restricciones

El estudio pondrá foco en empresas PyMes Argentinas de actividad privada, del sector Software y Servicios Informáticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Capítulo 1 – Introducción al concepto de CMI

1.1. Orígenes

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que ha evolucionado desde 1910. Para entonces la empresa química norteamericana DuPont, requería un sistema de medida del desempeño para motivar y evaluar los resultados de cada departamento, así como para guiar la estrategia de la empresa y elevar sus índices de gestión (Chandler, 1977; Kaplan, 1984, 1993).

A principio de 1920, Dupont tomó el control de General Motors como principal accionista, y ante las dificultades financieras estableció ciertos cambios desde la gestión contable y de los recursos humanos. Respecto de esta última, instaló un sistema de incentivos para otorgar recompensas a aquellos empleados y directivos que hicieran contribuciones sustanciales al resultado de la empresa. (Kaplan, 1984).

Por su parte, el concepto de Cuadro de Mando como herramienta de gestión deriva del concepto denominado "*tableau de bord*" en Francia, que traducido de manera literal, significaría algo como tablero de mando o cuadro de instrumentos. Fue desarrollado en la década de los años '30 por ingenieros franceses. En él se implementaban indicadores financieros y no financieros para controlar los procesos de producción de una empresa, con énfasis en la productividad y la eficiencia. (Sulzer, 1976).

En la década del '50 General Electric diseñó un programa de medición de la gestión operativa, funcional y del trabajo gerencial de la empresa y crea una unidad especial para implementar el proyecto. Entre los indicadores de gestión que utilizó figuraban la rentabilidad, posición en el mercado, productividad, liderazgo del producto, desarrollo del recurso humano, actitudes del personal hacia los objetivos y la responsabilidad social. (Drucker, 1953). En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante Cuadros de Mando. (Morton, 1971).

Sin embargo, estos Cuadros de Mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no solían estar interrelacionados. No estaban claras las relaciones que mantenían los diversos indicadores entre sí. Faltaba un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto. Esto reducía enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y del control de la gestión. (Kaplan y Norton, 1992).

En las décadas del '60 y '70, la Dirección por Objetivos se convirtió en una herramienta de gestión muy utilizada para alinear las acciones gerenciales con los objetivos de la organización. A partir de los años 80, el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

En 1987, la empresa de semi-conductores Analog Devices comienza a utilizar los llamados “*Corporate Scorecard*”, que contenían además de varios índices tradicionales de gestión financiera, mediciones de desempeño relacionadas con el tiempo en el despacho de los pedidos, calidad en los procesos de fabricación y eficacia en el desarrollo de nuevos productos. (Arthur M. Schneiderman, 1987; Robert Kaplan y David Norton, 1996).

En 1990 el Nolan Norton Institute, con financiación de la división de investigación de la consultora internacional KPMG, adelantó un estudio en una docena de empresas pertenecientes a diferentes sectores al cual denominó “La medición del desempeño en la Organización del Futuro”. Este se basó en la premisa de que los sistemas de medición del desempeño prevalecientes y cimentados en las mediciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. (Norton, 1990).

En 1992, David P. Norton, consultor en gerencia de intangibles y estrategia y Robert S. Kaplan, profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard publicaron en el Harvard

Business Review un artículo sobre los hallazgos del estudio, que titularon “*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*”, este será la base *Balanced Scorecard* (BSC) creado por los autores en 1996, en español Cuadro de Mando Integral (CMI). Al principio se trataba de un sistema de indicadores más completos que los que se habían planteado hasta ese momento. Pero, sin duda, esta herramienta iba mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales y a diferencia ellos, consideraba todos los factores clave de éxito de una empresa. Además, se diseñó con la participación activa de la mayor parte de los directivos de la empresa y, por tanto, se basa en la implicación de un número importante de personas. De esta forma, cuando aparece el CMI ya no se trata sólo de una herramienta útil para la información y el control, sino que era también de gran utilidad para la coordinación de las personas y en aras de la motivación. (Kaplan, 1996).

El CMI buscaba incorporar a los sistemas tradicionales de medición de la gestión empresarial, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Por ejemplo, buscaba establecer si la empresa estaba utilizando los procesos y personas adecuadas para obtener un óptimo rendimiento empresarial. El número de estas mediciones o indicadores podían variar y se agruparon en: financieras, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje. (Kaplan y Norton, 1992).

En la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implante correctamente. De hecho, el problema de muchas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito. Para ello es necesario llevar a cabo, de forma eficiente, la acción más importante que traza el CMI, la medición. Si se hace una correcta medición, se estará más cerca de conocer cuáles son los problemas que están afectando la Gestión de los Recursos Humanos y cómo solucionar puede mejorar. (Drucker, 2005).

1.1.1. Evolución

El “*Balanced Scorecard*” ha evolucionado considerablemente desde su origen como marco conceptual de medición de la gestión. Desde entonces Kaplan y Norton continuaron

publicando ampliaciones del concepto a través de varios artículos y cuatro libros adicionales, obras como. The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press (2001); Strategy Maps, Harvard Business School Press (2004); Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press (2006); y The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press (2008).

- **La primera generación:**

La primera generación derivaba del primer libro de Kaplan y Norton ("The Balanced Scorecard", Harvard Business Press; Primera Edición, Septiembre, 1996), en esta obra los autores aportaron un conjunto de mediciones que sirvieron fundamentalmente para establecer el desempeño de la empresa. Aunque los objetivos estratégicos relacionados con estas mediciones estaban ligados a un nivel más alto enmarcado dentro de las perspectivas denominadas financiera, clientes, proceso, aprendizaje y crecimiento. La primera generación del CMI no le exigía a las empresas que hicieran análisis estratégicos ni que examinaran su posición competitiva. Esta se adaptaba mejor a situaciones donde lo que quería la empresa era comunicarle a sus cuadros de mando y a diferentes niveles, las mediciones que iban a ser importantes para avanzar hacia el futuro. Pronto la experiencia señaló que las mediciones por sí solas, sin estar claramente articuladas a una estrategia y sin aporte de liderazgo por parte de la alta gerencia, no eran los catalizadores para crear una cultura orientada hacia un alto desempeño. (Kaplan y Norton, 1998).

- **La segunda generación:**

En la segunda generación del CMI de los años 2000 se buscó incluir la visión estratégica dentro del conjunto de indicadores de gestión. La primera generación afrontó serias dificultades en su implementación debido a su vaguedad en cuanto al proceso y criterio de selección de los indicadores de gestión y a su agrupamiento dentro de las cuatro perspectivas. Kaplan y Norton pronto reconocieron esta situación e introdujeron el concepto de los “objetivos estratégicos” para esclarecer los objetivos de las metas y se

enfocaron también en buscar la causalidad entre las mediciones. Ya a mediados de la década del '90 se había abierto paso la idea de que establecer nexos estratégicos era un elemento clave en la metodología de diseño del CMI y empezaron a aparecer representaciones gráficas que mostraban los nexos entre los objetivos estratégicos como también las relaciones de causalidad entre objetivos clave dentro de las perspectivas y relacionados con los indicadores financieros. Estos gráficos que inicialmente se denominaron “modelos de conectividad estratégica”, más tarde recibieron el nombre de “mapas estratégicos”, innovación que Norton y Kaplan consignaron en su segundo libro *“The strategy focused organization”* (2001). El impacto de estos cambios logró que el CMI pasara de ser un sistema mejorado de medición a un sistema de administración estratégica.

- **La tercera generación:**

En la tercera generación del CMI de los años 2002 en adelante se unificaron los objetivos con los indicadores de gestión, a partir de una relación de causa-efecto y se establecieron los mapas estratégicos. Desde finales de la década del '90 se había agregado otro elemento avanzado de diseño: la “declaración de propósitos”. Inicialmente esta se hacía al final del proceso de diseño y se les pedía a los gerentes involucrados que imaginaran cuál sería el impacto en la empresa si se lograban los objetivos determinados al inicio del proceso. Aunque este proceso era integrador y ayudaba a encontrar inconsistencias en la configuración de los objetivos escogidos, pronto se dieron cuenta que esta declaración era más útil si se hacía desde el principio del proceso pues era más difícil conceptualizar la estrategia, seleccionar los objetivos estratégicos y elaborar las hipótesis de causalidad, si además se asociaba a una fecha cierta de ejecución en el tiempo y si la declaración se subdividía en varias categorías. (Ej.: Organización y Cultura empresarial, Relaciones Externas, Procesos y Capacidad Instalada, Recursos Financieros, etc.). En 2004 Kaplan y Norton sostienen que todo un libro a los mapas estratégicos, *“Strategy Maps”*, Harvard Business School Press, donde con mucha claridad y precisión se indicaba a las empresas cómo describir los nexos entre los activos intangibles y la creación de valor. En 2006, publican *“Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”*,

donde explican la aplicación del CMI a nivel de la estrategia de toda la corporación y mostraron cómo las empresas exitosas lograron desarrollar sinergias poderosas entre sus unidades de negocios, donde antes se presentaba la falta de coordinación, conflictos, pérdida de oportunidades y desempeños mediano, definiendo explícitamente el papel de la casa matriz en el establecimiento, coordinación y supervisión de la estrategia corporativa. En su libro *“The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage”* (2008) describen un sistema que se desarrolla en diferentes etapas y que permite a las empresas obtener beneficios mensurables mediante una cuidadosa y bien formulada estrategia empresarial. Una de las etapas consiste en la planeación de la ejecución de la estrategia mediante el uso de los mapas estratégicos y los Tableros de Comando en la identificación y descripción de los nexos de causalidad entre el conjunto de iniciativas estratégicas.

Los componentes básicos clave de un CMI de Tercera Generación son:

- La declaración de propósito.
- Los objetivos estratégicos.
- El modelo de causalidad estratégica y las cuatro perspectivas.
- Índice de Gestión y los proyectos especiales.

1.2. Definiciones:

Kaplan y Norton, sostienen en relación al CMI, que:

“... es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más que en

gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio". (Kaplan y Norton, 1996, *p.* 127).

El CMI es considerado por las compañías como una herramienta de gestión útil, que les permite definir sus propios modelos o mapas de negocios con una visión amplia de la organización, facilitando la comunicación e implementación de la estrategia.

Es una herramienta para implementar opciones estratégicas, proceso que exige que los objetivos de esas opciones puedan ser medidos apropiadamente. Esto quiere decir que el punto de la gerencia no es crear un Cuadro de Mando, sino definir primero la visión de la empresa y a partir de allí identificar las opciones estratégicas que le permitirán seguir teniendo éxito ahora y en un futuro previsible. (Kaplan, 1996).

El CMI es entonces un marco conceptual que ayudará a convertir la visión y la estrategia de una empresa, en mediciones y objetivos tangibles. Es un sistema de comunicación, información y aprendizaje. Complementa los índices de la gestión financiera que las empresas han venido usando desde hace años, con los índices para medir los impulsores del desempeño futuro. Básicamente, y de manera resumida, se puede destacar tres características fundamentales de éstos:

- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad, fluye de los sectores operativos a los sectores de carácter financiero, siendo estos últimos el producto resultante de los demás.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.
- La medición de activos intangibles en el activo de la empresa.

En definitiva, lo importante para la herramienta es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando Integral que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se deben vigilar para someter a control la gestión.

Según Norton y Kaplan (1996) el CMI sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- **Crecimiento y Aprendizaje** (*Learning and Growth*): ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?
- **Interna del Negocio** (*Internal Business*): ¿En qué se debe sobresalir?
- **Del cliente** (*Customer*): ¿Cómo ven los clientes a la empresa?
- **Financiera** (*Financial*): ¿Cómo se ve la empresa desde los ojos de los accionistas?

El CMI es para Norton y Kaplan (2000) un sistema de gestión estratégica de la empresa, que:

- Faculta formular una estrategia consistente y transparente.
- Permite comunicar la estrategia a través de la organización.
- Facilita coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Permite conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Viabiliza identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Permite medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Según Norton y Kaplan (2000) en la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, la herramienta comienza a tener una amplia trascendencia.

1.2.1. Diferencias entre Tablero de Comando y CMI

Los CMI se diferencian de los Tableros de Comando debido a que apuntan más a la alineación, en cambio los Tableros de Comando están orientados fundamentalmente al diagnóstico. Según Norton y Kaplan (1996) ambas herramientas, aunque diferentes, no compiten entre sí, sino que pueden funcionar juntas si son correctamente elegidas, diseñadas e implementadas.

Es importante saber cómo diferenciarlas para realizar una selección y adecuada utilización, complementadas con otras herramientas.

Entre otros, Robert Simons (1998) propone dos “palancas” que guían y controlan la estrategia:

Los Sistemas de Control por Diagnóstico (DCS), que motivan, monitorean y recompensan el logro de metas específicas, y los Sistemas de Control Interactivo (ICS), que estimulan el aprendizaje organizacional y el surgimiento de ideas y estrategias nuevas. Los Sistemas de Control de Diagnóstico (DCS), según ese autor, controlan los resultados de la organización y, por lo tanto, la implementación de la estrategia, a través de la medición de variables críticas de éxito. Los Sistemas de Control Interactivo son sistemas formales que utilizan los gerentes para involucrarse en forma periódica y personal en las actividades de toma de decisiones de sus subordinados y les sirven para la resolución de las incertidumbres estratégicas. Estos requieren mucho diálogo y comunicación en todos los niveles de la organización, ya que generan el conocimiento necesario para desarrollar ideas y estrategias nuevas utilizando la información clave. Según este autor, cada uno de estos sistemas se utiliza para maximizar la escasa disponibilidad de tiempo de la gerencia en distintas formas. Los Sistemas de Control por Diagnóstico (DCS) apuntan a concentrar y mantener la atención, mientras que los sistemas interactivos tratan de ampliar el foco de atención. El control estratégico se logra cuando la tensión entre la innovación creativa y la orientación a metas predeterminadas se convierte en crecimiento sostenible rentable.

Para Simons y Dávila (1997) el CMI es una herramienta diseñada, esencialmente, como sistema de control de diagnóstico (DCS), en cambio el Tablero de Comando ofrece una mejor plataforma para un Sistema de Control Interactivo (ICS). Sin embargo, se puede adaptar al CMI para ayudar a la interacción, mientras que el Tablero de Comando puede resultar una buena herramienta para impulsar la alineación y focalización estratégica de las organizaciones. En definitiva, ambas herramientas pueden, para ese autor, funcionar muy bien solas o en conjunto como sistema de control por diagnóstico o como un potente sistema interactivo, dependiendo de cómo se los diseñe y utilice.

Desde el punto de vista de Kaplan y Norton (1992), a diferencia de lo que ocurre en el Tablero de Comando, los indicadores del CMI se seleccionan mediante una metodología que contiene un mayor valor agregado. La estrategia se traduce en términos operativos a través de la definición de factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales: si se hace esto, entonces se obtendrá aquello. Estas relaciones, a su vez, vinculan las distintas perspectivas.

Un buen CMI debe reflejar el mapa estratégico del negocio diseñado por la gerencia para comunicar e implementar la estrategia, se lo puede comparar con un simulador de vuelo, no con el tablero de instrumentos de un avión que puede ser más parecido al Tablero de Comando. Igual que un simulador de vuelo, el CMI debe incorporar el conjunto complejo de relaciones causales entre las variables críticas –que incluyen avances, demoras y retroalimentación– que describen la trayectoria estratégica y el plan de vuelo. Según Simons (1998) a diferencia, el Tablero de Comando es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una estructura de información muy útil, pudiendo revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles. Representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Sus indicadores se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal, hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas.

El Tablero de Comando estará entonces basado en los datos que existen en los sistemas de información, mientras que el CMI dependerá de factores de éxito y mediciones de desempeño que articulan el modelo de negocio de una buena estrategia.

Como señaló Drucker “sólo sobrevivirán las organizaciones que puedan diagnosticar su salud global”. (Drucker, 1995, p. 305).

Según Norton y Kaplan (1996) un Tablero de Comando mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones; asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos. Permite a su vez la transmisión de “*know-how*” y la alineación de la información con los objetivos. Al facilitar el diagnóstico, impulsa la innovación al tiempo que estimula y motiva a los miembros de la organización para que creen y busquen nuevas oportunidades. También reduce el temor a desafiar el *status quo* y a participar en debates a fin de fomentar la generación de conocimiento.

Mientras que el CMI para Norton y Kaplan (1996) constituye una mejor herramienta para alinear e implementar estrategias debido a que reduce el riesgo de dispersión, al especificar y establecer reglas para toda la organización, apuntando los recursos individuales a la búsqueda de oportunidades e impulsando metas claras y precisas, porque está básicamente diseñado como un sistema de control por diagnóstico.

En la siguiente figura, se analizan las diferencias más relevantes entre el TC y el CMI, si bien ambos son alimentados por las mismas mediciones, tienen propósitos diferentes. Los Tableros de Comando por una parte, sirven para controlar, el estado de los procesos, en tanto que los CMI permiten analizar el grado de avance que tienen los objetivos estratégicos de la organización.

Ambos esquemas son necesarios para detectar problemas y aplicar acciones correctivas en procesos, o efectuar ajustes en una estrategia que siempre debe ser dinámica.

Figura 1.1. Diferencias entre herramientas

Tablero de Comando	CMI
Representan una forma de hacer seguimiento de resultados	
Utilizan los mismos elementos gráficos, como por ejemplo semáforos	
Tienen objetivos, umbrales y alertas	
Proveen navegación hacia otras métricas o reportes, incluidos los más detallados (<i>drill down</i>)	
Reportan lo que deberían medir. Un tablero no es más que un conjunto de métricas que uno ya tiene puestas todas juntas. No comunican el impacto o importancia de estas métricas.	Reportan lo que deberían medir. Incluyen el resultado del análisis y definición de objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto. De esta forma se comunica el verdadero impacto de las métricas sobre el conjunto, promoviendo la mejora continua.
Actualización muy frecuente de los datos, a veces en tiempo real	Actualización periódica, generalmente mensual o trimestral
Puede no tener valores esperados	Debe tener valores esperados
Monitorea y mide procesos. Es operacional. Muestra gran cantidad de mediciones de uso cotidiano, indicadores de performance (PI), sin importar mucho como están relacionadas, sin reflejar ningún objetivo estratégico. Generalmente están conectados a sistemas que capturan datos en tiempo real y alertan cuando algo se sale de los parámetros de control.	Muestra progreso en relación con un objetivo estratégico. Muestra el estado de indicadores clave de performance (KPI), congelados por periodos, y que siempre están asociados a objetivos estratégicos. Los KPI miden la actividad de la organización, en un nivel macro, comparada con las metas propuestas, lo que generalmente se expresa en porcentajes de cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Gary Cokins, 2013, pp. 59-69.

1.2.2. Tipos de Cuadro de Mando

Según Norton y Kaplan (1996) a la hora de elaborar los Cuadros de Mando, los criterios más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones son:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones propuestas por dicho autor son:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los CMI están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término *dashboard*,¹ que relaja algunas características teóricas del Cuadro de Mando. De forma genérica, un *dashboard* engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (*key performance indicators*).² Cabe señalar que un "*dashboard*" puede no ser balanceado, término que evoca al "*Balanced Scorecard*" o CMI, es decir un balance entre indicadores que visualicen en forma transversal la organización o empresa y que quizás para un "*dashboard*" solo puede buscar y dirigir su mirada a un conjunto focalizado y parcial de indicadores.

1.2.3. Cuadro de Mando Operativo

Los Cuadros de Mando son herramientas de control empresarial orientadas a la monitorización de los objetivos de la empresa o de las diferentes áreas de negocio a través

¹ En español tablero

² Indicadores clave de desempeño

de indicadores. En función de la naturaleza de éstos se estaría hablando de Cuadro de Mandos Estratégico (CME) si se trata de indicadores estratégicos o Cuadro de Mandos Operativo (CMO) si los indicadores son operativos, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa (las áreas suelen ser procesos), Norton y Kaplan (2000).

La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual y además está focalizado en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su puesta en funcionamiento Norton y Kaplan (2000) es más barata y sencilla, es fundamental en momentos críticos y suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

1.2.4. Cuadro de Mando Integral de los Recursos Humanos

En cuanto a su aplicación a la Gestión de Recursos Humanos, Kaplan y Norton (2000), proponen tres principios básicos para que el mismo cumpla su objetivo:

El primer principio de causa efecto. Plantea que todas las medidas que resulten de la implantación de un CMI deben estar relacionadas entre sí, y además cumplir con cada una de las perspectivas, por ejemplo: si se mejora el acceso de los empleados a la información relativa a los clientes y se les da una mejor información (perspectiva de aprendizaje y crecimiento), entonces los empleados comprenderán mejor las necesidades de los clientes y podrán ofrecerles productos y servicios a su medida a fin de satisfacer dichas necesidades (perspectiva de procesos internos). Como consecuencia de ello los clientes estarán más satisfechos y comprarán más servicios (perspectiva de clientes), lo cual ampliará la fuente de ingresos y hará más rentable a la empresa (perspectiva económica).

El segundo principio sobre las medidas de resultados. Se refiere a qué, si una empresa por ejemplo tiene como medida, el índice de satisfacción de los clientes (ISC); esta es una medida de resultados, o sea, se realiza a posteriori, es una medida que se realiza después del hecho (acciones estratégicas), y que por lo tanto no le dice cómo debe mejorar. Para dar consistencia a sus medidas de resultados a posteriori, se necesitan algunas medidas a priori (indicadores), o sea, medidas que le indiquen el por qué de los problemas. Por ejemplo, en el caso del ISC, necesitaría algunas medidas organizativas (a priori), como tiempos de entrega, calidad y precios bajos, factores que conducen a la satisfacción de los clientes.

El tercer principio sobre la relación de cada elemento con el dinero. La formación de los empleados, la instalación de sistemas de información, la reingeniería de procesos, la satisfacción de los consumidores, son objetivos estratégicos que se pueden emprender, pero no significan nada si no hacen ganar más dinero. Una acción que se realice en una empresa determinada debe ir ligada de forma directa o indirecta con el aumento de los ingresos, por ejemplo, la compra de un equipo de moderna tecnología propicia más productos y con mejor calidad, lo cual influiría directamente con los ingresos de la empresa; la formación y desarrollo de los trabajadores, aumentaría sus habilidades y conocimientos, lo cual influye indirectamente en la calidad de los productos o servicios que preste la empresa.

1.2.4.1. Perspectivas del CMI de los RR.HH.

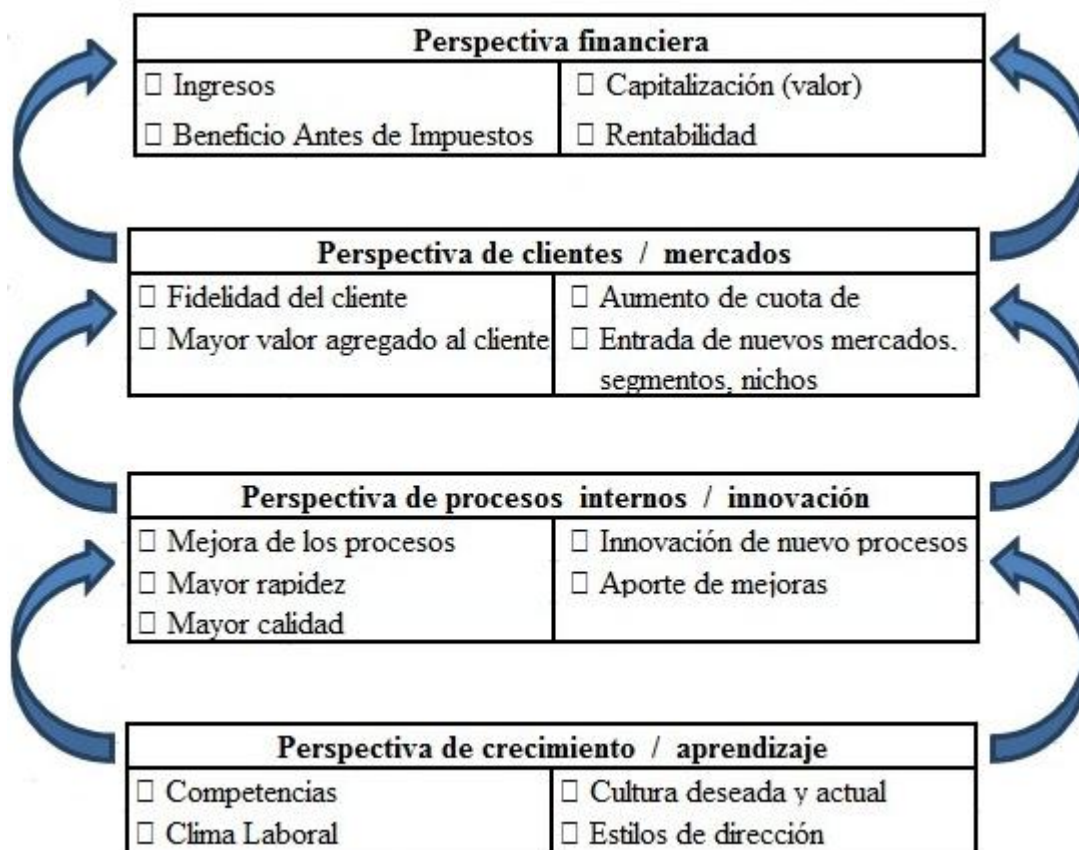
La estrategia que persigue el CMI, tiene como principal objetivo reunir o integrar toda la información que se utilizará en cuatro perspectivas fundamentales, a través de las cuales es posible observar el funcionamiento de toda la empresa en su conjunto. Para ello es necesario organizar los objetivos específicos e indicadores en cuatro grupos homogéneos e interrelacionados entre sí:

- **Perspectiva de crecimiento o de aprendizaje:** ¿Cómo se deben gestionar los RR.HH. y sustentar la capacidad de cambiar o mejorar, para conseguir alcanzar la visión?
- **Perspectiva de los procesos internos:** ¿En qué procesos deben ser excelente los RR.HH., para satisfacer a los clientes?
- **Perspectiva de cliente:** ¿Cómo deberían aparecer los RR.HH. ante los clientes para alcanzar la visión de la empresa?
- **Perspectiva financiera:** ¿Cómo deberían aparecer los RR.HH. ante los clientes para tener éxito financiero?

Según Kaplan y Norton (1996), la estructura de un CMI se podría comparar con una edificación, en la cual la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento constituye la base sobre la que se soporta el CMI, teniendo como columnas de soporte para el resto a la Perspectiva de Procesos Internos. Sobre ambas se sostiene la Perspectiva de Clientes y finalmente, como punto culminante la Perspectiva Financiera. Lo que demuestra las

relaciones existentes entre las perspectivas, cualquier deficiencia en uno de los eslabones de la cadena afectaría el resultado final.

Figura 1.2. Estructura del CMI



Fuente: Kaplan y Norton, 1996, p. 139.

1.2.5. Premisas sobre objetivos

Como señalan Norton y Kaplan (2001), en un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos a través de los mecanismos de medición del desempeño, el CMI traslada la Visión y la Estrategia en términos de Medición y Desempeño como metas establecidas de largo plazo. La visión describe la meta más alta, SER el mejor, la estrategia es el ENTENDIMIENTO común de cómo se alcanzará esta meta. El CMI provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos. Estos objetivos se trasladarán a un sistema de

medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas, entre las premisas más destacables, se citan las siguientes:

- Sólo se puede medir un objetivo que está bien definido, si todos entienden por objetivo lo mismo, el objetivo tiene que tener una definición clara y precisa, el objetivo debe ser claro y óptimo para la gestión del negocio, en este sentido la regla de oro es la denominada Smart que en Español, quiere decir medible, alcanzable, reconocido en tiempo y que se pueden ejecutar.
- Solo se puede influir actuando si sabemos lo que queremos conseguir, es decir, objetivos marcados como indicados, en el que la persona que los tiene que conseguir pudiese hacerlo bajo cualquier actuación, si no los pueden modificar entonces no es un objetivo alcanzable.

1.2.6. Premisas sobre indicadores

Una vez que los objetivos estratégicos han sido consensuados por los líderes de la organización, se puede comenzar con la definición de los indicadores mediante los cuales se podrá rastrear a cada uno de los objetivos. Como menciona Pateman (2004), entre las principales premisas a tener en cuenta para la definición del CMI, citan:

- Lo que no se mide no se gestiona, lo que no se define no se comunica y no se sigue, en consecuencia, no se gestiona.
- Hay que evitar cometer el error de querer medir todo lo que ocurre dentro de la organización, este costo que implica tal nivel de control es mayor a los beneficios que aportaría, y además dificultaría el análisis debido a la gran cantidad de magnitudes que habría que analizar.
- No hay que forzar indicadores que van a ser difíciles de medir y la organización no va a aceptar, es decir, el CMI facilita la gestión de la Cía. y facilita la toma de decisiones diarias, alineando las personas con el cumplimiento de objetivos. Si los indicadores no son comprendidos, en consecuencia difícilmente se pueda extraer la información, las personas posiblemente los obviarán, por lo que la figura del CMI será absolutamente menor.
- Número de indicadores establecido para la gestión óptima del negocio, hay que evitar un número excesivo, tan peligroso es no tenerlos como tenerlos en demasía, debe ser un número gestionable, es decir, un número alto supondrá que las personas se focalizarán en los indicadores que se determinen o entienden como principales y

un número excesivamente bajo determinaría que hay áreas procesos o unidades departamentos de la Cía. que no son representadas en el CMI global. El número máximo de indicadores no debe superar la cantidad de 30, estableciendo entre 6 y 7 por cada una de las cuatro perspectivas.

- En cuanto a su definición, los indicadores no son estáticos ni definitivos, por el contrario, van evolucionando de acuerdo al objetivo y siendo adaptados con la frecuencia necesaria a la estrategia.

En cuanto al sentido de la medición, según Westwick (1987) y Thibaut (1994) los indicadores pueden clasificarse en ascendentes o descendentes.

Los indicadores asociados a flujos de información ascendente simplemente evalúan la calidad de gestión pasada y sirven de retroalimentación al sistema, también se los reconoce como indicadores de diagnóstico. En cambio los indicadores ligados a flujos informativos descendentes, son los que se encuentran asociados a la estrategia, lo que supone traducir los objetivos hacia la práctica cotidiana, siendo los responsables de alcanzar una gestión de calidad. En general:

- Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendentes. Por ejemplo, indicadores de desempeño
- Los indicadores que miden capacidad de utilización de recursos son ascendentes. Por ejemplo, porcentaje de utilización de activos.
- Los indicadores que miden satisfacción de usuarios son ascendentes. Por ejemplo, número de quejas de usuarios.
- Los indicadores de tiempos promedio de respuesta a los usuarios son descendentes. Por ejemplo, porcentaje de ventas entregadas en el plazo previsto.
- Los indicadores que miden errores son descendentes. Por ejemplo, porcentaje de reclamos por defectos de calidad,

1.2.7. Condiciones de los indicadores

Según Westwick (1987) y Thibaut (1994) al igual que las mediciones, deben reunir una serie de atributos que faciliten su control y gestión. Por tanto, deben ser:

- **Relevantes para la gestión:** Aportar la información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. Por ejemplo, el número de accidentes laborales en relación al número de horas de formación preventiva realizada.
- **Sin ambigüedades:** Para permitir su revisión mediante auditorías internas y externas que evalúen su fiabilidad.
- **Inequívocos:** No pueden dar lugar a interpretaciones contrapuestas.
- **Pertinentes:** Adecuarse a lo que se quiere medir. El concepto expresado es claro y se mantiene en el tiempo; además se debe disponer de la información en el momento adecuado para tomar decisiones.
- **Objetivos:** Evitar condicionamientos por factores internos y externos. } **Sensibles:** Ser eficaces para identificar pequeñas variaciones.
- **Precisos:** Tener un margen de error aceptable.
- **Accesibles:** Obtenerse con un costo aceptable (su costo de obtención será superado por los beneficios aportados por la información extraída), y ser fácil de calcular e interpretar.

1.2.8. Premisas sobre acciones

Si todos los procesos de gestión son integrados en el CMI, se garantiza que todas las acciones se encuentren orientadas a la estrategia. De esta manera ya no existirán esfuerzos que no impacten en lo que la empresa está buscando en su visión, ni recursos que no identifiquen cuál es su contribución.

- No basta con anhelar un objetivo, hay que hacer algo para conseguirlo (acciones estratégicas), no basta con ser voluntarista, con escribirlo.
- Es crítico que se hagan cosas, planificar las acciones estratégicas, es decir, dotarlas y estimar presupuestos, personas involucradas, indicadores, actividades, los hitos a medir, para computar si están hechas o no.

- En un CMI de RR.HH. la actividad más importante de un directivo, es el seguimiento de las acciones estratégicas previamente planificadas, el seguimiento y las acciones se diluyen en el tiempo y acaban por morir y por no cumplirse.

1.2.9. Relación causa-efecto

Entre los diversos objetivos de una Compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una relación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir cómo se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Según Norton y Kaplan (2000), con el CMI se pueden contestar ciertas preguntas, tales como:

- ¿Contribuyen los empleados a la generación de valor de los accionistas?
- ¿Cumplen los empleados las expectativas de los clientes?
- ¿Los sistemas y prácticas de gestión de personas son eficientes?
- ¿Qué nivel de capacidad profesional disponemos en la plantilla?
- ¿Cómo influye la gestión de personas en el resultado económico?

1.3. Problemáticas

Según Malvicino (2002) hoy en día, existen empresas que poseen sistemas de medición del desempeño que incorporan índices tanto financieros como no financieros, pero también muchas los usan solamente para el control y seguimiento de las operaciones internas en el corto plazo. Se pueden encontrar asimismo empresas donde el problema radica con frecuencia, en que la alta gerencia cree de buena fe que tiene una clara comprensión de la

estrategia de su organización y que además está convencida que está implementando eficientemente la estrategia de la compañía. Según este autor, cuando la empresa descubre esta situación, surgen unos asuntos críticos que debe afrontar con urgencia y sobre los que debe reflexionar y actuar:

- Que la alta gerencia tenga una visión estratégica no es suficiente. Se requiere comunicarla a toda la empresa para que sea comprendida.
- La empresa debe tener claro que no basta con definir una visión estratégica, ya que una mera definición tiene poco o ningún impacto en las metas operativas de la Unidades Estratégicas de Negocios e individuos. La visión estratégica tiene que estar perfectamente ligada a los objetivos de los departamentos e individuos, o de lo contrario no pasará de ser simplemente una pieza literaria.
- La empresa debe reconocer la tendencia, a que las decisiones rutinarias del día a día ignoren el plan estratégico. El plan debe entonces convertirse en un conjunto claro de mediciones de las acciones y desempeño de individuos y departamentos, para que sirvan de soporte a la gestión gerencial y a la ejecución de la estrategia. Esto implica entonces, que se deban establecer objetivos e iniciativas que tengan relevancia directa sobre las actividades diarias de la gente.

1.3.1. Algunas características de las PyMes frente al CMI

De acuerdo a Dante Sica (2016), al mirar la realidad Argentina, se puede encontrar s con que el 96% de las empresas existentes en el país son PyMes. Estas, que si bien generan el 45% del empleo, distan bastante en lo que hace al funcionamiento de las grandes empresas (en especial las multinacionales) quienes disponen de mayor capacidad de gestión, entre ello facilidades para la implementación y puesta en marcha de herramientas como el CMI. Dicho autor aclara que, en PyMes con menos de cinco empleados, se dan los mayores altos grados de informalidad, y por ello las mayores dificultades para implementar herramientas de gestión.

Según Antognolli (2010), otra de las características más comunes en las PyMes, también las más pequeñas, es la concentración de poder que posee el Dueño de la empresa, o Gerente General, ésta se ve reflejada directamente en el modelo concentrado de toma de

decisiones, con las ventajas y desventajas que ello trae aparejado. Por un lado, la toma de decisiones suele ser rápida y flexible, y adaptada al cambio si es necesario. Sin embargo, suelen pasar por menos etapas de revisión, y depender del buen criterio de aquel que las toma, además de provocar una sobrecarga notable de trabajo y falta de perspectiva en algunos momentos. En este contexto, la adopción de un CMI cuya autorización por estructura debe pasar por el dueño, se ve realmente comprometida.

Según Antognolli (2010), refleja esta situación: “Mucho más difícil aún es en la pequeña empresa, que tiene escasos recursos, que todo depende de muy pocas personas, que esas mismas personas son las que tienen que cambiar y, a la vez, generar cambios.” (Antognolli, 2010, p. 2).

Si bien las etapas de implementación del CMI no se ven modificadas en su esencia ni su objetivo, las PyMes suelen tener ciertos factores limitantes o barreras, que muchas veces impiden la correcta implementación de la herramienta. Según Malvicino (2002), las barreras, varían dependiendo del tamaño de la empresa, la cantidad de empleados, e incluso de las circunstancias externas en la que se ve envuelta la empresa. En este último sentido, muchas PyMes pueden ver frustrados sus planes ante la primera crisis externa que la golpee. El autor enuncia una serie de factores limitantes o barreras que suelen encontrar las PyMes a la hora de adoptar un CMI.

- **Barrera de la visión compartida:** Es común ver en las PyMes que sus integrantes no están integrados, ni cohesionados con la cultura, que se presenta entonces como una cultura débil.
- **Barrera del gerenciamiento:** Las PyMes están basadas en performance de corto plazo y no en la dirección del largo plazo. Sus sistemas están diseñados para el control operacional y no para entender e implementar la estrategia.
- **Barrera operacional:** Los procesos claves no están diseñados para apalancar a los conductores de la estrategia del negocio.
- **Barrera del personal:** Los objetivos del personal, sus compensaciones, entrenamiento, construcción de conocimiento, habilidades y competencias no están unidas a la implementación de la estrategia.

Sin embargo, Antognolli (2010), considera que el problema reside más bien en como trasladar la estrategia a la práctica:

Normalmente, el implementar una estrategia, (sobre todo cuando se hace este ejercicio por primera vez, o cuando la estrategia surge como consecuencia de atravesar alguna de las crisis normales en las PyMes) exige cambiar hábitos, comportamientos, estructuras, etc. y, como se sabe, ningún cambio es fácil. (Antognolli, 2010, *p. 2*).

Dicho autor concuerda con que la barrera del personal es uno de los escollos más difíciles al que debe sobreponerse una PyMe:

Hasta en las grandes empresas la implementación de la estrategia es un problema de difícil solución, el que toda la organización entienda, acepte y se alinee es la única clave del éxito. Mucho más difícil aún es en la pequeña empresa, que tiene escasos recursos, que todo depende de muy pocas personas, que esas mismas personas son las que tienen que cambiar y, a la vez, generar cambios. (Antognolli, 2010, *p. 2*).

En esta misma línea, Weimberg (2009) afirma que no es tan difícil plantear el cambio, como si lo es llevarlo a la práctica.

Un capítulo que merece mención, son aquellas PyMes que aún mantienen una gerencia familiar, requieren un análisis de algunas barreras que son específicas de esta estructura. Según Peusner (2000) en las empresas familiares, la familia y la empresa conviven en una simbiosis que las lleva adelante. Es la interrelación de estos dos subsistemas el motor de crecimiento de la organización. Por ello, lo que sucede en el seno familiar afectará al funcionamiento de la empresa y lo que suceda en la empresa tendrá efectos en las relaciones familiares. Esto puede traer aparejado ciertos problemas a la hora de llevar a cabo cualquier tipo de actividad en la empresa, entre ellos la implementación de un CMI y su seguimiento.

Peusner (2000) distingue algunas barreras o factores limitantes que pueden encontrarse las empresas familiares a la hora de implementar un CMI:

- **La apertura al aprendizaje, el crecimiento y el nivel de instrucción:** Surgen cuando las personas dentro de la empresa desean mantener el *status quo*. La gestión del cambio debe ser apoyada por todos los miembros de la empresa. En muchos casos, los miembros de la familia son adversos a los cambios por miedo o desconocimiento. El desconocimiento puede ser causado también por la falta de un especialista que pueda ponerse al frente en el manejo de algún tema particular. Como menciona el autor ello esto depende del nivel de formación de los integrantes de la familia y su apertura a los procesos de mejora.
- **La comunicación interna como barrera comunicacional:** El grado de comunicación entre los miembros de la familia será un punto muy importante. Deberán existir acuerdos, establecer puntos críticos, las variables para medirlos, luego comenzar con el CMI, esto demanda contacto y trabajo de equipo. Esta barrera puede ser aplicable a empresas de cualquier índole, sin embargo, tiene una acepción especial cuando de empresas familiares se trata. Muchas veces, las relaciones interpersonales entre los miembros de una familia pueden generar cortes o interrupciones en el proceso de comunicación. Hechos traumáticos pueden generar temas de los que la familia no quiera hablar. Problemas personales pueden generar falta de diálogo. La familia tendrá que superar estas barreras y conflictos.
- **El aspecto emocional como barrera:** Existen muchos lazos afectivos que influyen la relación entre los miembros de una familia. Dichos lazos, afectan directamente ej. juicio crítico y la gestión dentro de la empresa. Peleas, afectos, odios, discusiones, todas estas variables deben ser analizadas para que el proceso de implementación del CMI no se vea contaminado por agentes nocivos.

1.3.2. Etapas de implementación

Un aspecto a considerar qué, de no estar presente, puede hacer fracasar cualquier intento de implementación, es la convicción e involucramiento absoluto del Gerente General (dueño) de la empresa. Si este no logra convencerse a sí mismo, mucho menos podrá hacerlo con el resto de la compañía.

Peusner (2000) al respecto sostiene:

Si no existe compromiso y convicción desde lo más alto de la organización, cualquier intento de implementación será en vano, pues esta, no se logrará o no generará el valor agregado real - solo adicionará una tarea burocrática carente de importancia real. La herramienta por sí sola no genera ningún valor, su utilización

apropiada es la que brinda la posibilidad de mejorar el proceso completo de Dirección empresarial. (Peusner, 2000, *p.* 14).

Dicho autor sustenta que el Dueño o Gerente General centralizarán en sí mismo muchas de las tareas que en empresas más grandes podrían delegarse en mandos intermedios. Por ende, es fundamental que disponga del tiempo y la voluntad suficiente para involucrarse en el proyecto. De la misma forma, el CMI exige en última instancia, la medición de cada una de las tareas de cada una de las personas que integran la empresa. Dichas personas, que nunca fueron medidas de tal manera, se verán reacias a recibir una medición de sus tareas tan directa y que pueda afectar su evaluación de desempeño. Esta es otra de las razones por las que el dueño de la empresa debe estar involucrado con el proceso. Si este no es capaz de explicar los beneficios y las mejoras que surgen de esta implementación, jamás logrará que la gente se comprometa con algo, que a priori, les puede parecer perjudicial para sus intereses. El Dueño o Gerente debe conseguir que los empleados se sientan parte del proyecto. Los empleados deben conocer que se está haciendo, deben conocer los avances y la evolución del proceso.

Si imaginan que la herramienta tendrá un carácter punitivo, servirá para desvincular, introducirá una fuerte tendencia a la aplicación de mediciones irrelevantes, o a forzar los cumplimientos, de cualquier forma. (Terlato, 2014).

El Dueño y el Gerente General según Peusner (2000) también serán los usuarios del CMI, por lo que sus opiniones no deben ser desmerecidas. Deben realizar reuniones donde se comente el avance, se consulte sobre problemas, sugerencias, y cualquier cosa que los empleados estén dispuestos a aportar. Si ellos se sienten parte, es más probable que sean sinceros a la hora de expresar sus sentimientos. Si sienten que su palabra y su voz es escuchada, probablemente dejen de ser reacios al nuevo sistema y puedan aportar al proceso de mejoramiento del mismo. Si siente miedo, habrán de evadir el sistema, frizarse (impedir su uso) o agredir para impedir su aplicación. Según Weimberg (2009) o solo es vital que el Dueño/Gerente General se encuentre completamente involucrado con el proceso para que este tenga éxito, también debe entender que es lo que está haciendo. Para demostrarles a sus empleados que está involucrado, debe entender aquello en lo que está

involucrado. Esto puede parecer tarea sencilla, pero si éste no lo tiene claro, cabe la posibilidad que no pueda sacarle pleno provecho al CMI. Debe entender con qué tipo de información se va a encontrar, para que le va a servir, y como debe procesarla.

Weimberg (2009) al respecto agrega:

Aquí y así comienza el proceso de elaboración del Tablero de Comando para una PyMe. No se trata sólo de un programa que por sí mismo controla a los empleados y procesa números, sino que es mucho más que eso. Es una manera de gestionar la empresa para que permita ser medida y de este modo se puedan controlar los desvíos y las aproximaciones a los estándares de subsistencia y crecimiento previamente estipulados como razonables y posibles por los que más saben del negocio: sus dueños. El Tablero debería anunciarnos con anticipación tanto si nos va a ir bien como si nos va a ir mal. Sólo así, el usuario del Tablero, el dueño, Director o Gerente responsable de obtener resultados, puede, a partir de información objetiva y razonable (y no sólo basándose en su intuición) intervenir y operar sobre la marcha del negocio a tiempo para modificar su rumbo. (Weimberg, 2009, p. 3).

1.4. Usos

Según Norton y Kaplan (2001) la puesta en práctica del CMI Involucra seis etapas:

- Análisis de la situación y obtención de información.
- Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
- Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
- Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
- Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
- Configuración del CMI según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar la misma y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que puedan ser estudiadas las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir; cometido éste que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté analizando. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de las etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que se informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo se podrá atribuir un correcto control. Con base en las relaciones de causa-efecto, se elabora un *Strategy Map*³ que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.

En último lugar, se debe configurar el CMI en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Un caso práctico sencillo de un CMI podría consistir en; imaginar un lago, en el cual un remero, que posee como meta fundamental cruzarlo en 30 minutos (el objetivo), debe remar a razón de 14,8 Km/h, porque es el tiempo en el que no se fatigará, y no perderá tiempo innecesario. Este es el primer paso (conocer el estado deseado). El segundo paso consiste en ver a qué velocidad va el remero (medición). El tercer paso radica en comparar,

³ Si bien la traducción literal de *Strategy Map* es Mapa de la estrategia, hace referencia a Mapa Estratégico

a qué velocidad va el remero y a cuál debe ir, si va a menos de 14,8 Km/h el remero estará desperdiciando tiempo que pudiera emplear en otras tareas, si va a más de velocidad, el remero llegará más rápido, pero estará más cansado y con menos fuerzas para continuar, tendrá paradas y desperdiciará tiempo. El cuarto y último paso sería la corrección (acción estratégica), que en este caso sería remar un poco más lento, si está el remero remando a más de la velocidad aconsejada.

En muchas PyMes este proceso básico de control no se cumple, primero porque a veces no hay una meta, o la hay pero no tiene precisión, o la tiene pero la alta dirección no tiene los canales eficientes para que lo conozca el nivel ejecutivo, o en otros casos no se mide, y cumplir estos pasos es precisamente lo que permite el diseño de un CMI.

Capítulo 2 – El CMI en Recursos Humanos

2.1. La Medición de la Gestión de Recursos Humanos

Para saber si la actuación de los responsables de RR.HH. es eficiente, es necesario poder medir los resultados de su gestión; determinando si logra añadir valor y ventajas competitivas en base a su personal, a través de las actividades que realizan el departamento y sus resultados.

Para lograr una eficiente medición de la gestión de RR.HH., hay que partir de la planeación que se haya efectuado y de los objetivos que se plantearon. Según FitzEnz (1999), tanto la planeación como el control son imposibles sin datos mensurables y comparables. Según este autor una gran traba que existe, es la idea de que:

No se puede medir el valor de RR.HH. y una de las razones que se aducen, es la falta de objetividad en RR.HH.; que se basa principalmente en que los empleados no saben medir cuantitativamente su actividad.

Otras razones, son la poca atención que se le ha brindado a la gestión de RR.HH. y no valorizar la función primordial que tiene para lograr el éxito de la organización.

También influye la falta de conocimientos, generada por el hecho de que, en los planes de estudios universitarios no se incorporan los métodos cuantitativos de creación de índices relacionados con la medición de los resultados de la función de RR.HH.; la mayoría de los docentes rara vez se dedicaban a este problema, no admitían la importancia del mismo, ya que los directivos de las organizaciones no lo exigían o requerían.

A medida que los directivos tomaron conciencia de la necesidad de controlar la gestión de RR.HH., las instituciones académicas también comenzaron a incorporar esta temática en sus programas de estudio y poco a poco, se pudo cambiar el mito de que “no se puede medir el valor de los RR.HH. (Fitz-Enz, 1999, p. 51).

Es importante que la gerencia, de cualquier tipo de organización, entre ellas las de PyMes, asuma su responsabilidad de brindar a los empleados las herramientas para capacitarlos en sistemas de medición cuantitativa.

2.1.1. Los informes

Los informes de la actuación tienen según Fitz-Enz (1999) dos finalidades: informar y persuadir; lograrlas depende de la destreza de quien debe informar y de la elección de los datos presentados.

Los informes deben decir aquello para lo que se crearon y al mismo tiempo han de convencer a sus lectores de que el responsable del área a analizar tiene su función bajo control.

2.1.2. Efectos de la medición en la gestión

Toda incorporación de un nuevo sistema de medición genera una reacción negativa que puede provocar miedo, recelo y oposición. En general, los empleados le tienen miedo al cambio pero si ven una buena razón para ello, lo aceptarán y colaborarán en su implementación. Por eso, Fitz-Enz (1999) cree que es fundamental convencer al personal teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Que hay una razón empresarial válida para hacerlo:** RR.HH. forma parte de una organización; su método de gestión debe encajar con el de la organización como un todo. La organización en general utiliza métodos cuantitativos para poder coordinar toda la información, RR.HH. necesita adoptar su metodología para informar los resultados.
- **Qué puede lograrse:** Un sistema de medición no es complicado de implementar, una vez puesto en práctica, no necesita una constante puesta al día para seguir siendo competitivo o para hacer frente a cambios a corto plazo en el mercado de trabajo.
- **Qué no significa un aluvión de trabajo extra:** Es difícil de convencerlos de esto hasta que el sistema se ha puesto en práctica. Es lógico que al principio deben

recopilarse datos, establecerse métodos de recopilación y crearse un formato de informe y hacer que las cosas funcionen, pero una vez que están los datos, hay que lograr un sistema automatizado, que sea parte del trabajo.

- **Qué van a ganar con ello:** ¿Qué beneficios obtendrán? Hay varias recompensas para los que hacen que el sistema funcione.

También el departamento de RR.HH. debe contar con un sistema de información objetiva, contando con los recursos adecuados para su implementación y quizás contratar a una persona capacitada en implementar el sistema de medición de la actuación.

Para el autor no caben dudas, que la medición de la actuación es justificada y exigible para todas las personas que trabajan en la organización, el desafío del área de RR.HH. será determinar cómo debe hacerse esa medición, cuándo hacerlo, cuál es la mejor manera posible y qué efecto puede tener en el personal.

2.1.3. Beneficios que otorga un sistema de medición

Según Whitaker y Wilson (2007) los beneficios de contar con un sistema de medición en el área de RR.HH.:

- **Focaliza al área de RR.HH. en los asuntos más importantes:** Al ser una herramienta de decisión para la dirección, debe centrarse en las prioridades (costos, tiempos, calidad, reacciones humanas) que determinan los factores para la toma de decisiones.
- **Aclara expectativas:** Clarifica los objetivos y niveles de actuación aceptables por la dirección. Cada empleado sabe qué es lo que se espera de una actuación aceptable en su trabajo.
- **Busca motivar y fomentar la creatividad:** Una vez implementado, las personas comienzan a competir para cumplirlo o superar los objetivos. Genera nuevas ideas de medición o nuevos aspectos a medir.
- **Aproxima más el área de RR.HH. a los departamentos de línea:** A través de un sistema de medición, el área de RR.HH. debe conocer las distintas actividades que se realizan en cada departamento y tener una visión de la organización como un conjunto. Debe estar al tanto de factores referidos a calidad, productividad, servicios, rentabilidad de la organización, que ayuda a relacionar las actividades de

su gestión con las de los demás departamentos en pos de los objetivos organizacionales.

Por ejemplo, relaciona una nueva estrategia de contratación con una mejora en la calidad operativa, la productividad y un mejor servicio.

2.1.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según Becker y otros (2000), la herramienta más poderosa que los responsables de RR.HH. pueden utilizar para asegurar la contribución estratégica es, desarrollar un CMI que, convincentemente, demuestre el impacto de la gestión de RR.HH. en la organización. Este logra integrar la medición del rendimiento de la gestión de RR.HH. con la implementación de la estrategia organizacional. Para diseñarlo, se debe enfocar su gestión en cómo los RR.HH. pueden jugar un papel central en la implementación de la estrategia organizacional.

2.1.4.1. Objetivos

Según Becker y Otros (2000) mediante la utilizan del CMI efectivo se logran dos objetivos fundamentales:

- Guiar la toma de decisión en el conjunto de la organización.
- Servir como base para evaluar el rendimiento.

2.1.4.2. ¿De qué manera se logran esos objetivos?

Según Becker y Otros (2000) para lograr los objetivos será necesario:

- Plantear una visión clara, consistente y compartida de cómo debe implementar una organización su estrategia en cada uno de los niveles organizativos. Es imposible garantizar que cada empleado sepa articularse en el proceso de creación de valor, pero es importante que cada empleado comprenda su papel en este proceso.

- Obligar a los directivos a centrarse en los cuantos indicadores vitales que son los que marcan la diferencia. Un CMI efectivo no debe contener más de 25 indicadores.
- Dejar que los responsables de cada sector expresen esos indicadores vitales en términos, que los altos directivos entiendan y valoren. Por ejemplo; para RR.HH., los indicadores convencionales de control (horas de capacitación, tiempo necesario para cubrir una posición vacante e incluso cifras de ventas y satisfacción de los trabajadores) seguirán sin lograr credibilidad hasta tanto puedan demostrar de qué manera influyen en los factores claves de rendimiento organizacional.

2.1.4.3. ¿Qué aspectos son claves para lograr la eficiencia de un CMI?

Según Becker y Otros (2000) hay ciertos aspectos que son clave para lograr la eficiencia de un CMI:

- **Nuevas competencias:** RR.HH. debe estar inmerso en la implementación estratégica de la organización y lograr establecer un sistema directivo mucho más amplio, que es la clave para conseguir una ventaja competitiva sostenida y además el éxito en términos financieros.
Esto requiere de nuevas competencias de los responsables de RR.HH.: deben saber exactamente qué capacidades conducen a la implementación favorable de la estrategia de sus empresas y cómo RR.HH. influye en dichas capacidades.
- **Medir los rendimientos para demostrar la contribución estratégica,** el departamento de RR.HH. necesita un CMI que se centre en dos aspectos fundamentales:
 - **El control de costos:** Minimizando los costos en la función de RR.HH. y resaltando la eficiencia operacional fuera de RR.HH.
 - **La creación de valor:** Asegurando que la arquitectura de RR.HH. interactúe con el proceso de implementación de estrategia.

Va a depender del responsable de RR.HH. lograr desarrollar un CMI que cree valor para la organización y que asegure el lugar legítimo que le pertenece a RR.HH. como un área estratégica.

2.1.4.4. ¿Qué indicadores de rendimiento captan el proceso general de implementación de la estrategia?

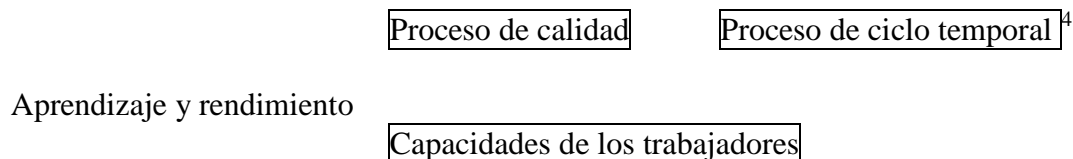
Según Kaplan y Norton (2000) hay indicadores de rendimiento que capturan el proceso de implementación de la estrategia. Esto ayuda a relacionar la medición con los conceptos del proceso de creación de valor de la empresa. La información generada por las respuestas, guían las decisiones de todos los trabajadores tendientes a apoyar el buen funcionamiento de la empresa.

Según Kaplan y Norton (2000) analizar el Proceso de creación de valor como una importante herramienta de evaluación, implica:

- Considerar la importancia de los bienes tangibles e intangibles y de los indicadores financieros y no financieros.
- Reconocer las complejas conexiones de generación de valor entre los clientes, las operaciones, los empleados y la tecnología de la empresa e integra el papel de RR.HH.
- Remarcar la importancia de la distinción entre los indicadores causa e indicadores efecto.
- Los indicadores efecto, como parámetros financieros, reflejan en general lo que ha ocurrido en el pasado. Miden el impacto de las decisiones anteriores pero no le ayudarán a tomar decisiones actuales ni le garantizarán los resultados futuros; por lo tanto, son necesarios los indicadores causa que evalúan la posición de los factores clave de éxito que consiguen la implementación de la estrategia empresarial.

Figura 2.1. Proceso de creación de valor

Financiero	Rentabilidad del capital empleado	
Cliente	Lealtad	Entrega a tiempo
Proceso empresarial interno		



Fuente: Kaplan y Norton, 2000, p.177

2.1.4.5. Integración de RR.HH. en la medición del rendimiento empresarial

Para lograr integrar RR.HH. en un CMI, es fundamental que los directivos identifiquen los puntos de contacto entre RR.HH. y el plan de implementación estratégico de la organización. Así pueden lograr que, los resultados de la arquitectura de RR.HH. acompañen a poner en marcha el plan estratégico.

Es tarea de RR.HH. identificar, aquellos factores propios que hacen a las características particulares de la organización (buena atención al cliente, clima organizacional, motivación) y si las funciones que llevan a cabo, desde la selección del personal hasta el desarrollo y las recompensas, se realizan de la manera más eficiente para lograr la implementación de la estrategia.

De este análisis, puede surgir diversidad de aspectos a mejorar o modificar que, en general, provocan la necesidad de una reestructuración organizacional.

2.1.4.6. Utilidades que brinda el CMI de RR.HH.

Según Kaplan y Norton (2001) el CMI de RR.HH. presenta varias utilidades:

- Permite dirigir RR.HH. como activo estratégico.
- Demostrar la contribución de RR.HH. en el éxito financiero de su empresa.

⁴ El proceso de ciclo temporal, hace referencia al proceso de producción y/o servicios, costos y tiempos. A pesar de que cualquier medición de las líneas de la organización y departamentos no es una tarea trivial, no ha de ser tan difícil obtener indicadores de calidad, productividad, resultados y tiempo de los ciclos de para la mayoría de los procesos. El indicador del costo es más difícil ya que no es posible realizar una medición física directa del costo. El cálculo de costos basado en las actividades tiene un papel valioso a la hora de facilitar el indicador del costo de los procesos

- Identificar, en términos cuantitativos, las discrepancias entre la arquitectura de RR.HH. actual y la ideal de la empresa.

El CMI no curará una mala gestión de RR.HH., pero si puede proporcionar los medios para recopilar datos ciertos, predecibles y oportunos que ayudarán a orientar la atención de la organización en los elementos más importantes de la arquitectura de RR.HH.

Cada paso de la elaboración del CMI es muy personal y requiere que los profesionales de RR.HH. logren mostrar la diferencia; haciendo que su trabajo se combine con la estrategia organizacional, que apliquen la ciencia de la investigación al arte de RR.HH. y se comprometan a aprender de la constante experimentación.

Según Becker (2000) el CMI vincula RR.HH. al rendimiento organizacional, pero también ayuda a desarrollar un mejor conocimiento de su función, sus prácticas y favorece el desarrollo profesional de las personas. Siendo el capital humano uno de los factores intangibles principales para lograr un margen competitivo, RR.HH. adquiere una posición de gran influencia entre otros intangibles, como la clientela, la investigación y el desarrollo y la publicidad.

2.1.4.7. ¿Por qué es importante confeccionar un CMI de RR.HH?

Según Becker (2000) hay un conjunto de factores que definen la importancia de realizar un CMI de RR.HH.:

- **Mejora la toma de decisiones de RR.HH.:** Debido a que los responsables de tomar decisiones se deben centrar en aquellos aspectos de la organización que generan valor.
- **Ofrece datos relevantes:** Para evaluar la estrategia actual de RR.HH. y poder predecir el impacto de futuras decisiones.
- **Actúa como guía:** Para evaluar la contribución de RR.HH. en la implementación de la estrategia.

- **Brinda una justificación válida y sistemática:** De las decisiones tomadas por RR.HH. sobre la utilización de herramientas o manejo del personal. RR.HH. puede demostrar legítimamente su participación en los recursos de la organización y cómo, a través de su gestión, puede contribuir al éxito financiero de ésta.
- **Ayuda a pensar estratégicamente sobre la medición:** Dado que le proporciona la información adecuada que le ayudará a gestionar la función de RR.HH. de manera estratégica.

2.1.5. La arquitectura de RR.HH.

Becker (2000) utiliza el término arquitectura de RR.HH. para “describir a los profesionales de R.H. que van desde la función de RR.HH. hasta el sistema de prácticas y políticas relacionadas con R.H., pasando por las competencias, la motivación y las conductas asociadas de los trabajadores de la empresa”. (Becker, 2000, *p.* 252).

Con la arquitectura de RR.HH. estratégicamente desarrollada, los directivos de la empresa podrán entender “cómo se puede crear valor a partir de la gente y cómo medir el proceso de creación de valor”.

2.1.5.1. Análisis de los elementos de la arquitectura de RR.HH.

Según Becker (2000) la función de RR.HH. requiere de dirección de los RR.HH. en dos dimensiones esenciales:

- **Dirección técnica:** Incluye las tareas básicas de RR.HH. como el proceso de selección de personal, de compensación e incentivos.
- **Dirección estratégica:** Incluye llevar a cabo dichos servicios de manera tal que apoye la implementación de la estrategia de la organización.

Según Becker (2000) es fundamental que los directivos de RR.HH. desarrollen las competencias estratégicas de RR.HH, que serán las que tendrán un mayor impacto en el rendimiento de la empresa.

El sistema de RR.HH. es el centro de la influencia estratégica.

El modelo de este sistema se denomina “Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento” (STAR). Este se sitúa dentro del sistema global de implementación estratégica de la empresa.

Cada elemento del sistema de RR.HH. está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización.

Becker (2000) al respecto agrega qué, para crear y mantener un capital humano con talento, el STAR debe realizar lo siguiente:

- Vincular sus decisiones de selección y promoción laboral con modelos validados de competencias.
- Desarrollar estrategias que ofrecen apoyo efectivo y oportuno para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia empresarial.
- Presentar políticas de compensación y rendimiento que atraen, retienen y motivan a los empleados que demuestran un rendimiento más alto.
- Para que los recursos puedan crear valor, la empresa necesita estructurar cada elemento de su sistema manera que se alíne y refuerce con el rendimiento buscado de los empleados.

2.1.5.2. Conductas estratégicas de trabajadores

Según Becker (2000) las conductas estratégicas son aquellas que sirven directamente para implementar la estrategia de la empresa.

Según este autor es necesario determinar qué tipo de conductas se requieren de los empleados para poder generar valor y cuál es la importancia de cada una de ellas. Las conductas estratégicas son el resultado de una arquitectura global de RR.HH. que colabora con la estrategia global de la empresa.

Partiendo de la premisa de que, la estrategia de RR.HH. busca maximizar su contribución para conseguir una ventaja competitiva y crear así valor para los accionistas, según Becker

(2000) su función está íntimamente relacionada con las tres dimensiones de la cadena de valor representada por la arquitectura de RR.HH. de la empresa: La función, el sistema y la conducta de los trabajadores.

Este autor señala que los modelos tradicionales de dirección de RR.HH. basados en órdenes y supervisión estricta, quedaron obsoletos para los responsables de RR.HH. quienes reconocen que, un manejo adecuado del capital humano puede crear valor y para ello es necesario estructurar cada elemento de su sistema de RR.HH. de una manera tal que enfatice, apoye y refuerce el rendimiento de los trabajadores.

Partiendo de esta visión compartida del proceso de creación de valor, cada organización debe diseñar el modelo de implementación de estrategias que especifique las competencias y las conductas de los trabajadores necesarias en el conjunto de la organización. En definitiva, así se desemboca en la función fundamental del área de RR.HH., que es lograr definir el Perfil Futuro de los RR.HH. necesarios para poder llevar a cabo la estrategia global de la organización.

2.1.6. ¿Cómo analizar el costo-beneficio de la gestión de RR.HH.?

Una vez que se puede identificar, a través del CMI de RR.HH., las discrepancias entre la arquitectura de RR.HH. actual y la ideal de la empresa; se debe analizar en dónde surgen las diferencias: entre los propios elementos del sistema de RR.HH., entre el sistema de RR.HH. y la estrategia empresarial o entre las conductas reales y las deseadas de los empleados. Para ello, se debe realizar una recopilación de datos y utilizar métodos analíticos, que pueden ayudar a evaluar ciertos programas de RR.HH. que obtendrán su recompensa a corto y largo plazo.

Partiendo de la premisa de que, la estrategia de RR.HH. es maximizar su contribución para conseguir una ventaja competitiva y crear así valor para los accionistas, su función está íntimamente relacionada con las tres dimensiones de la cadena de valor representada por la

arquitectura de RR.HH. de la empresa: la función, el sistema y la conducta de los trabajadores.

Los modelos tradicionales de dirección de RR.HH., que reconocen un manejo adecuado del capital humano puede crear valor y para ello es necesario estructurar cada elemento de su sistema de RR.HH. de una manera tal que enfatice, apoye y refuerce el rendimiento de los trabajadores.

Partiendo de esta visión compartida del proceso de creación de valor, cada organización debe diseñar el modelo de implementación de estrategias que especifique las competencias y las conductas de los trabajadores necesarias en el conjunto de la organización.

En definitiva, se desemboca en la función fundamental del área de RR.HH., que es lograr definir el Perfil Futuro de los RR.HH. necesarios para poder llevar a cabo la estrategia global de la organización.

2.1.6.1. Evolución de la necesidad de los Sistemas de Información en las organizaciones

Fitz-Enz (1999) explica, que a medida que la función de RR.HH. fue adquiriendo mayor importancia para el eficiente funcionamiento de cualquier organización, la automatización de la información se hizo cada vez más necesaria. Asimismo, el requerimiento de mayor calidad de información para cumplimentar con las prácticas de RR.HH., fue provocando un enorme volumen de datos: Archivos de empleados, cambios en los historiales de éstos, actualización del historial, administración de las prestaciones, etc.; y a su vez un reclamo urgente de una mejor manera de hacer las cosas.

En la década del 70, los primeros sistemas automatizados se diseñaron para guardar historiales y hacer informes; gradualmente, RR.HH. fue operando en línea, lo que significaba que podían actuar con sus bases de datos a tiempo real.

Este autor considera que actualmente, la mayoría de los departamentos de RR.HH. tienen programas diseñados específicamente para su gestión. Pero, a pesar de los avances de la informática, tanto en hardware como en software, todavía está muy descuidado un aspecto importantísimo que es el de convertir los datos en instrumentos de gestión estratégica y táctica (la planificación de carreras, formación), por lo tanto, faltan programas de gestión de la actuación.

2.1.6.2. Mantener y mejorar continuamente

Lo “único constante es el cambio”⁵ y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Según Becker (2000) hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del mismo, para la empresa y de su entorno. Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

2.1.7. Reglas para la implementación de un sistema de indicadores

Según Vogel (2004) existen reglas para la implementación de indicadores, a saber:

- Debe hacerse por etapas. No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual, es decir, sin que la información que alimente los indicadores, sea veraz, confiable y expedita.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como parte de un proceso de cambio y no como un simple cambio de herramienta.

⁵ Tal frase está atribuida a Heráclito, origen de una paráfrasis de la interpretación de Platón, "Sobre quienes se bañan en los mismos ríos afluyen aguas distintas y otras distintas".

- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además, crear procedimientos que en el futuro sirvan para que éste evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

2.1.7.1. Lecciones aprendidas sobre la base de experiencias previas en el uso de indicadores

Según Vogel (2004) en la elaboración de indicadores siempre se tienen experiencias que deben servir de base para corregir a futuro y no volver a cometer nuevamente errores o incongruencias, por ejemplo:

- Evitar la subestimación de metas.
- Debilidad (en toma de decisiones) de equipos técnicos para establecer indicadores y valores a alcanzar.
- Dificultades para el establecimiento de responsabilidades sobre el cumplimiento e incluso seguimiento y reporte de los valores a alcanzar.
- Descoordinaciones para la validación de los indicadores y su difusión al interior de los pliegos.
- Debilidad de su articulación con los esquemas de planificación y programación estratégica del gasto.

2.1.7.2. Potenciales dificultades en la elaboración de indicadores

De igual forma en la elaboración de indicadores Vogel (2004) sostiene que se pueden presentar dificultades que se deben tener en cuenta para que no se presenten a futuro. La empresa debe poder responder a cuestiones tales:

- ¿Cómo formular objetivos estratégicos y desagregar las metas?
- ¿Cómo medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo?
- ¿Qué unidades o áreas deben generar indicadores?
- ¿Cómo construir las formulas?
- ¿Cómo medir resultados de una gestión de una unidad que dependen de la gestión de otras varias unidades?
- ¿Cuál es la disponibilidad de datos históricos?
- ¿Cuál es la dificultad para medir insumos y productos por falta de sistemas contables financieros?
- ¿Cómo se percibe el valor agregado de elaborar indicadores?
- ¿Realizar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por la evaluación?

2.1.7.3. Errores al establecer indicadores y como evitarlos

Cruz Lezama (2007), permite recorrer una serie de errores comunes a la hora de establecer indicadores de un CMI de RR.HH. y propone una forma de evitarlos:

Errores	Cómo evitarlos
<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño, proveen datos menos útiles y producen una sobrecarga de información. • Focalizados en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, debido a la presión por un desempeño inmediato. • La falta de conocimiento de las medidas de resultados, hacen que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente. • Demasiados indicadores financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales. • Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo y su balance entre ambos. • Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil. • Los modelos de control de gestión

comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.

- La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el "castigo" dependen de los indicadores.
- Especificar los datos, en función que pueden ser interesantes en lugar de necesarios.
- Medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.
- No comparar actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.
- Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos. Así mismo evitando que los indicadores salgan del sistema extra-contable.
- Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, rescindiendo los indicadores de "interesante saberlo" para centrarse en los "necesario saberlo".
- Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
- La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

2.1.7.4. Presentación de los indicadores

Según Cruz Lezama (2007) es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que su análisis no se convierta en un proceso engorroso. Se debe ahorrar tiempo logrando que la gestión no ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

2.2 La Medición de indicadores de Recursos Humanos

2.2.1. Ausentismo:

Según Nova Melle (1996) el ausentismo no es una cuestión exclusiva de los departamentos de Recursos Humanos. Este no es un indicador más. Es, en una proporción muy elevada, síntoma de deficiencias en las relaciones laborales y en el clima laboral, resultado de faltas de flexibilidad, de problemas sociales, entre otros. Es, en definitiva, un fenómeno multidimensional y complejo al que no se puede enfrentar sólo con un arsenal de medidas coercitivas y disciplinarias o incentivos económicos. Las medidas de control son imprescindibles, desde luego, pero es evidente que resultan suficientes. (Nova Melle, 1996, p. 229).

Como anticipación de las conclusiones más relevantes de este análisis, Nova Melle (1996) destaca que una parte importante del ausentismo laboral puede explicarse como consecuencia de situaciones de mal clima laboral o escasa calidad de vida laboral. En este sentido, el ausentismo es síntoma de otros problemas que deben ser analizados. Por ello, para este autor:

- Las medidas de control son eficaces en la lucha contra el ausentismo sólo de forma limitada. Deben existir y ser aplicadas en profundidad, pero, por sí solas, no son suficientes.
- El ausentismo presencial parece estar ganando relevancia en los últimos años. Se trata de una forma de ausencia más difícil de medir que el ausentismo tradicional, pero no por ello debe ser omitida del conjunto de actitudes a detectar y corregir.
- La motivación, el fomento del compromiso, la formación y el papel de los mandos intermedios aparecen, en opinión de los expertos consultados, como las vías de actuación más eficaces en la lucha contra el absentismo.

Según Nova Melle (1996) a lo largo del estudio de la literatura y estudios de Focus Group (IESE, 2010) ha coincidido que el ausentismo no es un tema exclusivo del departamento de Recursos Humanos y para que las acciones dirigidas a reducirlo sean eficaces es imprescindible que la dirección general perciba la importancia de la cuestión en términos económicos (impacto en la cuenta de resultados). De igual forma la Dirección General deba incluir en la agenda el problema que es el clima laboral.

Según De la Torre y García-Lombardía (2010) para conseguir esta elevación del tema del ausentismo a la agenda de Dirección General es necesario hablar de absentismo en términos de costos. El objetivo debe ser conseguir que se perciba claramente que vale la pena la inversión que hay que hacer para reducirlo. Es recomendable una aproximación al ausentismo desde una perspectiva positiva, asociando la reducción del mismo con la productividad (que sí se puede medir con más facilidad). Esta conversión de la medida del ausentismo en términos de productividad permite, además, recoger datos e información sobre el ausentismo presencial. El ausentismo laboral tiene un fuerte componente cultural, por lo que ello no se debe perder de vista para tener éxito en su reducción a mediano y largo plazo. En este mismo sentido, el trabajo sobre la reducción del ausentismo debe formar parte de una estrategia más amplia de transmisión de valores dentro de la empresa.

El concepto "Ausentismo" procede del vocablo latino *absentis* y se aplicaba a los terratenientes irlandeses que vivían en Inglaterra y abandonaron sus tierras. Con el desarrollo industrial este concepto comenzó a utilizarse para hacer referencia a los trabajadores de las fábricas que se ausentaban de su trabajo. (Nova Melle, 1996). El ausentismo, tal como lo entendemos hoy en día, es un problema sociológico inherente al desarrollo industrial y económico, estando directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo. (Malaquer, 1977).

Para (Nova Melle, 1996) este fenómeno vislumbra tres impactos:

- **En las empresas:** Dificulta el logro de los objetivos, reduce la productividad y la competitividad y deteriora el clima laboral.
- **Sobre el trabajador:** Puede generar problemas con los compañeros y reducir sus percepciones económicas.
- **Sobre la sociedad:** Puede suponer disminución de los ingresos en la Seguridad Social, deficiencias en los servicios, etc.).

De la Torre y García-Lombardía (2010) definen el ausentismo como:

Ausencia de un trabajador al trabajo que conlleva falta de prestación laboral, quedando excluidos los períodos de vacaciones y de huelgas y que puede ser justificado por baja médica atribuible a una incapacidad excepción hecha de la derivada del embarazo y excluidas las ausencias derivadas del ejercicio de derechos reconocidos en ley o convenio colectivo por permisos retribuidos y que puede ser, también, ausentismo no justificado. (De la Torre y García-Lombardía, 2010, p. 391).

Los autores llaman la atención sobre un punto relevante: el ausentismo conlleva falta de prestación laboral. En este mismo sentido, Ribaya (2008) señala que:

La esencia del contrato de trabajo consiste en la prestación de un servicio u obra a cambio de un salario. En la gran mayoría de los casos, la prestación del servicio está ligada al cumplimiento de una jornada laboral con unos horarios preestablecidos. El ausentismo laboral no es sino el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o por adelantar su salida diaria, bien por no acudir al trabajo en una jornada completa o varias. Pero no todos estos incumplimientos tienen el mismo tratamiento legal. Ribaya propone en su estudio una definición restrictiva de ausentismo, considerando que "implica necesariamente ausencia del trabajador (...) por lo que se definirá ausentismo laboral como toda ausencia de una persona a su puesto de trabajo en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. (Ribaya, 2008, p. 29).

El autor excluye explícitamente de la noción de ausentismo lo que otros autores denominan "ausentismo emocional" o "ausentismo presencial": acudir al lugar de trabajo, pero hacer otras cosas, o acudir al puesto de trabajo, pero no dedicar la suficiente atención y el talento necesario a la realización de las tareas asignadas. Sin embargo, atendiendo a la cuestión de que la esencia del contrato de trabajo consiste en la prestación de un servicio u obra a cambio de un salario, dentro de una jornada laboral, y a que el ausentismo implica falta de prestación laboral, parece lógico suponer que tanto el ausentismo emocional como el presencial deberían ser tenidos en cuenta a la hora de analizar vías de actuación. Si un retraso en la entrada o un adelanto en la salida del trabajo suponen ausentismo, el denominado *ciber-skiving* o *cybersurfing*, ¿no implica claramente una falta de prestación laboral?

Desde un punto de vista puramente normativo, dentro de los acuerdos que se suscriben entre Sindicatos, Patronal y Gobierno, en España, el ausentismo laboral se define en los términos señalados por Ribaya (2008), a efectos de una comprensión más amplia del fenómeno, parece aconsejable ampliar los límites de esta definición. Molinera (2001) denomina ausentismo presencial al ausentismo que se produce aun estando en el puesto de trabajo, dando lugar a un descenso en el rendimiento del empleado. En este caso, se trataría de ampliar el concepto de ausentismo con el presentismo o autismo que, desde una perspectiva psicosocial también enmascara pérdidas y produce a medio y largo plazo ausentismo en sentido estricto, por desmotivación, monotonía, tedio y escasa autorrealización. (Boada I. Grau, 2005).

Esta pluralidad de perspectivas confirma la idea de que se está ante un fenómeno complejo, con raíces culturales, sociales, psicológicas y, por supuesto, empresariales. Si se tiene en cuenta, por ejemplo, que los índices de otro tipo de ausentismo, el escolar, en España están entre los más altos de los países de nuestro entorno, inevitablemente se tendría que plantear la pregunta respecto de si en Argentina existe algún rasgo cultural o sociológico que esté actuando como motor de este tipo de comportamientos o que, al menos, consolide la permisividad hacia los mismos.

Molinera (2001), muy ligado al fenómeno y la cultura del presencialismo, propone la consideración de tres tipos básicos de ausentismo:

- **Ausentismo previsible y justificado:** La empresa está informada previamente de la ausencia.
- **Ausentismo no previsible y sin justificación:** Abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.
- **Ausentismo presencial:** Forma de ausentismo en la que el empleado acude al lugar de trabajo pero dedica parte del tiempo a tareas que no son propias de su actividad laboral o bien no emplea todas sus capacidades en el desempeño de la misma.

A efectos de este estudio, por tanto, ausentismo será todo período de tiempo que una persona se ausente física sin justificación o mentalmente ausente de su puesto en horario de trabajo.

Problemas en la construcción del indicador de Ausentismo

La obra Todo Suma (2013) describe un interesante caso producido en Madrid. El caso es una empresa que había empezado a medir el índice de ausentismo por enfermedad y dado el tamaño y la dispersión geográfica de la misma, no observaba nada raro. Cuando empieza a medir encuentra un valor de 4,6%. Nadie parece alarmarse. Suena razonable, sin embargo, cuando la dirección de Recursos Humanos decidió cambiar el indicador desde un porcentaje global a medirlo como el número medio de días de baja por empleado en el año, se encontró con un valor de ausentismo de 17 días (media en 5.000 empleados). Al obtener análisis de referencia de otras empresas del Grupo, el indicador estaba en 7 días para la peor situación aparte de la de España (en Marruecos), lo cual hizo evidente la necesidad de establecer un plan de acción inmediato que permita revertir la situación.

Aledo (2013) concluye que la medición del ausentismo es uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas, puesto que no hay un acuerdo unánime sobre los índices universales acerca de la forma de calcular los diferentes indicadores que miden la magnitud del fenómeno. Los indicadores permiten visualizar, analizar, hacer seguimiento, comparar diferentes períodos en cuanto a frecuencia, severidad y duración de las ausencias, generar planes de mejora, hacer referenciación dentro o fuera de la empresa en aspectos críticos y a lo largo del tiempo. Si bien el ausentismo se expresa generalmente, como una tasa o porcentaje, se han desarrollado varias y diferentes fórmulas para calcular este fenómeno en las organizaciones. Sin embargo no existe una fórmula estándar para su medición.

Índice de ausentismo

Este indicador no solamente señala el porcentaje de las horas ausentes con la base en las horas trabajadas, sino, lo que es más importante, indica el grado de inconformidad que tienen los trabajadores con la empresa (políticas, clima, relación con sus jefes, tareas, etc.).

Ausentismo = horas hombre ausentes / horas hombre trabajadas

2.2.2. Rotación de personal

Álvarez (2013) define la rotación de personal como:

La proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo, habitualmente se consideran periodos anuales. (Álvarez, 2013, *p.* 51).

Obando (2009) por su parte la define como:

El efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y qué, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. (Obando, 2009, *p.* 28).

Algunas de las causas internas definidas por el autor son las siguientes:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.
- Oportunidades de progreso profesional.
- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.

- Cultura organizacional.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Como causas o fenómenos externos se pueden señalar:

- La oferta y demanda del recurso humano en el mercado.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral y
- La situación económica presente.

Cagigas (2011) por su parte hace notar que de este índice básico de rotación se derivan algunos otros índices más específicos:

- **Índice de rotación no deseada:** Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.
- **Índice de rotación voluntaria versus involuntaria:** La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.
- **Índice de rotación evitable versus inevitable:** La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz; la gente que se va para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza; etc. Distinguir entre este tipo de salidas y las que hubiéramos podido evitar es muy útil.
- **Índice de rotación disfuncional versus funcional:** La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.
- **Indicadores de rotación complementarios:** Es útil por esclarecedor realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta información seguir su evolución a lo

largo del tiempo. Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones.

Reyes (1991), destaca los principales inconvenientes que se generan cuando hay un alto índice de rotación de personal, los siguientes:

- Elevados costos de selección y entrenamiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia.
- Poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio.
- Resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto.
- Posibles fugas de valiosa información corporativa.

Chapman y White (2011) por otra parte, indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y entrenamiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como:

- El puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado con la consecuente pérdida temporal de producción.
- El desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan.
- La pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto.

Debido a ello Chapman y White (2011) ubica a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores y una caída de la performance en la empresa de la cual migran.

Determinación del costo de la rotación de personal

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

De acuerdo con Chiavenato (2004), entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y de selección.
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos.

2. Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3. Costos de integración:

- Gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costo del tiempo del supervisor solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación.
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios (FGTS).

- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1. Reflejos en la producción:

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido.
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

3. Costo extra-laboral:

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la, integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5. Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducción del mencionado volumen en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6. Pérdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.
Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrían tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

Problemas en la construcción del indicador de Rotación

Según Cagigas (2011) la construcción del indicador de rotación plantea ciertos problemas:

- Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal, no se deben considerar las admisiones (entradas),

sólo se deben contar las desvinculaciones, ya sean por iniciativa de la institución o por parte de los empleados.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, se deben tener en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los causados por la organización.
- Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal.

Índice de Rotación de personal

De acuerdo con Castillo (2006) el índice de rotación de personal “está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo”. (Castillo, 2006, p. 68). El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2: Número de trabajadores al final del período.

2.2.3. Comportamiento organizacional y motivación

Según Hellrieger y Slocum (1974) clima organizacional es:

Un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente. (Hellriegel y Slocum, 1974, *p.* 265).

Esta definición señala que al clima se lo describe a partir de una serie de atributos, que son percibidos por sus integrantes, que no es medido directamente y que puede ser gestionado por la organización y supone que los individuos al interior de un subsistema u organización deben tener percepciones similares acerca de él.

Rodríguez (2004) por su parte relaciona el concepto de clima organizacional con el atmosférico, señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y refleja que el clima organizacional da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos. A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

En general, la aproximación a estas variables internas se consigue según este autor a través de “las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. (Rodríguez, 2004, *p.* 161).

Motivación

Según Chiavenato (2004) la motivación, es un proceso multidimensional que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización. Para este autor:

- En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.
- Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos debido a que cada individuo tiene una cara emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

Según Maslow (1991), las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer, son:

- **Necesidades básicas, fisiológicas**, homeostáticas, necesarias para lograr el equilibrio corporal: ejemplo comer, beber.
- **Necesidad de seguridad**: Incluye seguridad física y protección contra daño físico y emocional. Incluye la estabilidad en el empleo y la vivienda.
- **Necesidad de pertenencia**, abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Aceptar a otros y ser aceptado por estos.
- **Necesidad de estima**: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- **Necesidad de autorrealización**: Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Herzberg (1987) divide los factores definidos por Maslow, en Higiénicos y Motivacionales. En el primer grupo ubica los fisiológicos y de seguridad, encontrando que su no satisfacción conduce necesariamente a la “desmotivación” pero que satisfacerlos elimina el problema sin conseguir gente motivada. En el segundo grupo encierra los llamados factores a los que denomina motivacionales, dominado por factores intrínsecos como el logro de resultados, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad que ha sido delegada, el ascenso y el progreso (desarrollo y crecimiento laboral). Herzberg, considera que la carencia de satisfacción de un factor higiénico

conduce a la desmotivación. Pero que la eliminación de la carencia no consigue personas motivadas. Para motivar se necesita hacer otras cosas y para ello tiene mucha importancia el diseño del trabajo.

Según Maslow (1991) el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

El ciclo Motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar una búsqueda, búsqueda que sostiene hasta que la meta es satisfecha. Ahí se encuentra nuevamente en equilibrio.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

Prácticas actuales

Según Cerrón Paredes (2004) una de las responsabilidades básicas de los Administradores de Recursos Humanos es de proveer el marco de trabajo para que se desarrolle la Motivación necesaria a la organización pues, este es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales porque constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional. Este autor sostiene que la tarea requiere que al frente de la misma se encuentra un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que sea capaz de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización. Sin dicha intervención, sin lograr las mejores

intenciones de la administración por motivar a los empleados se perderán o reducirán significativamente.

Identificación de problemas

Según Terlató (2014) hay un conjunto de factores que inhiben el desarrollo de la motivación produciendo la expansión de las fuerzas intrínsecas sobre la conducta:

- Ausencia de una política de puerta abierta.
- Ausencia de expectativas para lograr metas.
- Ausencia de participación y decisión.
- Ausencia de reconocimiento en el rendimiento.
- Ausencia de retroalimentación e información.
- Ausencia de liderazgo.
- Ausencia de delegación y empoderamiento en los puestos.
- Ausencia de reconocimiento.
- Ausencia de medios y recursos para conseguir el desarrollo y alcanzar las metas.

La ausencia de motivación impacta en la satisfacción, se espeja en frustración de la persona, es decir, cuando esta se mueve hacia una meta y se encuentra con obstáculos. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructoras o bien formas de comportamiento no constructivo, Ausentismo, Rotación. También afectar la energía que se dirige hacia el trabajo, la solución del problema, o terminar influyendo en la salud.

La insatisfacción laboral de una persona según Locke (1976) lleva al individuo a ciertas reacciones:

- Desorganización del comportamiento.

- Agresividad.
- Reacciones emocionales.
- Resignación.
- Retraimiento.
- Alineación y apatía.

Identificación de estándares de eficiencia y eficacia:

Para medir la motivación, se selecciona un conjunto de factores intrínsecos que luego serán definidos como variables de evaluación y medición en la encuesta de clima organizacional. Herzberg (1987) considera qué, entre estos factores, los que más influyen son el Trabajo en sí, seguido por la Promoción y las Recompensas Contingentes.

<i>Factores Motivacionales</i>	
<i>Indicador</i>	<i>Preguntas</i>
<i>Trabajo en sí mismo</i>	Significado, gusto y orgullo por el trabajo que se realiza.
<i>Promoción</i>	Oportunidades y frecuencia de ascenso y de progreso.
<i>Recompensas Contingentes</i>	Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo

En cuanto al trabajo en sí mismo, hace referencia a sentir al trabajo como estimulante, que permita aprender, decidir, aportar, poder demostrar conocimientos, tener desafíos.

En cuanto a la Promoción, Herzberg menciona que los trabajadores consideran este factor determinante, ya que la formación puede ir destinada a lograr un mejor puesto dentro de la organización. Sentir que se están haciendo bien las cosas y que se lo reconoce por ello, que en los últimos años se ha progresado y se puede progresar aún más.

Asimismo, el mismo autor sostiene que, mediante las Recompensas Contingentes se puede dilucidar la percepción de conformidad del trabajador respecto a las distinciones otorgadas por la empresa, y si está de acuerdo con la división del trabajo.

Según Mondría (2006) para desarrollar la potencia de los motivadores intrínsecos se debe:

- 1. Dar a cada miembro del equipo su parte de atención:** Formar parte del colectivo, son piezas esenciales, pero no dejan de ser personas.
- 2. Dar expectativas creíbles:** Las metas deben ser desafiantes, pero alcanzables, específicas y concretas.
- 3. Dar autonomía:** Crear un ambiente de estímulo creativo en todas direcciones.
- 4. Dar recompensas económicas justas:** Menos sería desmotivador. El mercado adecua al salario al puesto y el trabajador tiene derecho a ello. La gratificación excepcional es el premio a la excelencia, cuando esta manifiesta también hay derecho a ella.
- 5. Dar feedback:** La gente tiene que estar informada para sentirse parte de los proyectos, y solo así colaborarán voluntariamente en su ejecución.
- 6. Buscar gente con capacidad de automotivación:** Rodearnos de ellos. La motivación es contagiosa y tanto o más importante que el talento.
- 7. Delegar:** Tan importante es hacerlo para formar y motivar al delegado como para liberar tiempo creativo en el delegante.

Dimensiones del Clima Organizacional

El clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson *et al*, 2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son éstas dimensiones. Según Schneider (1975) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional. Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional,

Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Por su parte Moos (1974) plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Motivación, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad.

Patterson et al (2005) define las dimensiones como: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño.

Instrumentos de medición del Clima Organizacional

Cada uno de estos estudios de clima organizacional desarrolla un instrumento de medición, basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores respecto de las dimensiones que consideran relevantes y que fueron plasmadas en un modelo de funcionamiento organizacional. En consecuencia, existe una variedad de escalas de medición del Clima Organizacional, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación.

Hellrieger y Slocum (1974) realizan un estudio en que se analiza una amplia gama de instrumentos de medición, verificando cómo estos abordan las dimensiones, las escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez.

Problemas en la construcción del indicador de Clima organizacional

Según Cabrera (1996) el clima organizacional, puede ser entendido como las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto del ambiente en que se desenvuelven. Al efecto, no hay un índice de medición directo, pero sí existen varios

factores que permite espejarlo como el ausentismo, estabilidad laboral, motivación de los trabajadores, satisfacción laboral.

Indicador de Clima organizacional

Con cada uno de estos aspectos citados de análisis, inherentes al clima organizacional, se puede construir un indicador individual y tomar en cuenta el valor porcentual de cada dimensión según las respuestas del personal encuestado.

Para la realización del estudio se determina y consensua el tamaño de la muestra, a cuyos integrantes se le aplica un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, dicha escala dispone cinco alternativas de solución con un valor que oscila de uno a cinco. La información recopilada a través de las encuestas aplicadas al personal de forma general, se presenta mediante la siguiente estructura:

<i>Total de preguntas en el indicador</i>		
<i>Puntaje de la Alternativa</i>	<i>Registro de Frecuencia (F)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Totalmente en desacuerdo (1)</i>		
<i>En desacuerdo (2)</i>		
<i>Indiferente (3)</i>		
<i>De acuerdo (4)</i>		
<i>Totalmente de acuerdo (5)</i>		
<i>Total</i>		

Para la calificación de los indicadores de las dimensiones del clima organizacional se recurre al método estadístico porcentual que se detalla a continuación:

$$\text{Porcentaje (\%)} = (F * 100) / N$$

Donde:

(%): Porcentaje.

F: Frecuencia.

100: Constante.

N: Total de Datos.

Para determinar el nivel en que se encuentran los factores o dimensiones evaluadas, para facilitar el proceso, se utiliza la siguiente formula estadística:

$$\text{Dimensión} = \left(\frac{\sum_{i=1}^x}{\text{Pr} (pt) (N)} \right) * 100$$

Donde:

\sum^x : Sumatoria de frecuencia Absoluta (puntaje obtenido x valor en escala de Likert).

Pr: Total de preguntas del indicador analizado por encuestas.

Pt: Máximo puntaje que se puede obtener en la escala de Likert por pregunta (5).

N: Total de personas encuestadas.

Los resultados se agrupan tomando en cuenta las dimensiones del clima organizacional con sus respectivos indicadores. Los parámetros de medición del instrumento, son los siguientes:

Calificación	Intervalo	Estado
Muy baja	0 – 20 %	Crítico
Baja	21 – 40%	Bajo
Media	41 – 60%	Promedio
Alta	61 – 80%	Destacado
Muy alta	81 – 100%	Optimo

De acuerdo a los resultados de la evaluación del clima organizacional, este podrá tener ciertas pautas de control, las que se mencionan a continuación:

Estado	Pauta de Control
Crítico	Significa que se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo
Destacado	Significa que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de desmotivación son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
Optimo	Significa que los empleados en la organización tienen una motivación total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

2.2.4. Desempeño

Según Faria (1995) el concepto de desempeño tiene que ver con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien trabaja, juzgado por su efectividad. Cada empresa o red empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

¿Para qué se necesita medir el desempeño?. Según este autor es necesario para:

- Para conocer cómo opera, en su interior y en relación con su entorno.
- Para contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera.
- Para la mejora continua utilizando el aprendizaje y las experiencias.

Antecedentes

Hacia fines del siglo pasado llegó a cuestionarse sobre si sólo los estados financieros, o la calidad, eran suficientes para ver si la ruta seguida por una empresa conducía a un destino adecuado. O incluso, para orientar los cambios que fuesen necesarios. Ello dio paso a un concepto integral de evaluación de desempeño (*performance*, en inglés) agrupando variables monetarias y no monetarias, y que tuviese que ver con el cumplimiento de los objetivos de la empresa o entidad a ser evaluada. (Fred, 2008).

Palaci (2005) plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. (Palaci, 2005, p. 155). Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, es uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño y comprende la fijación de metas,

la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos.

Chiavenato por su parte plantea que: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (Chiavenato, 2004, *p.* 359).

Chiavenato (2004), sostiene que el sistema de evaluación no garantiza que los empleados estén capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de corrección en este sentido. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, otras incluso adoptan un proceso circulara de 360 grados en la evaluación.

Según Mondy y Noe (1997) para medir el desempeño, se necesita hacerlo a través de indicadores. Estos deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, en el cumplimiento de la misión organizacional. Ello debe estar incorporado en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Mondy y Noe (1997) cita diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros los cuales han demostrado que en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. Según estos autores la no implementación de dichos sistemas es costoso por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. Sostienen que la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados.

Según Palaci (2005) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, los cuales se relacionan entre sí y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos el autor menciona:

1. Retribuciones monetarias y no monetarias.
2. Satisfacción en relación con las tareas asignadas.
3. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.
4. Capacitación y desarrollo constante de los empleados.
5. Factores motivacionales y conductuales del individuo.
6. Clima organizacional.
7. Cultura organizacional.
8. Expectativas del empleado.

Según Chiavenato (2004) evaluar el rendimiento de los trabajadores respecto a objetivos ayuda al desarrollo personal de los individuos y contribuye tanto a la gestión de habilidades como al desarrollo del capital humano dentro de la organización. Además, la satisfacción de los empleados puede mejorar, lo que se relaciona con una mejora del desempeño de la organización. Este indicador muestra indirectamente cómo la organización controla y conserva el conjunto de capacidades de sus empleados. Este indicador ayuda a explicar cómo aborda la organización la mejora de sus capacidades. El porcentaje de empleados cuyo rendimiento y desarrollo profesional es evaluado regularmente demuestra hasta qué punto el sistema se aplica en toda la organización.

Los objetivos y evaluaciones del rendimiento se deben basar en criterios conocidos por el trabajador y su superior. La evaluación se debe desarrollar bajo conocimiento del empleado al menos una vez al año. Puede incluir una evaluación realizada por el superior inmediato del trabajador, por trabajadores de su mismo nivel o por un abanico más amplio de empleados. Es posible que en la evaluación participe también el personal del departamento de recursos humanos.

Problemas en la construcción del indicador de Desempeño:

Según Schuschny (2007) los problemas habituales en la construcción de este indicador son:

- Débil formulación de los objetivos estratégicos y desagregación de las metas.
- Cómo ponderar los resultados.
- Cómo medir aquello que depende de las condiciones externas.
- Cómo medir lo que depende del largo plazo.
- Pocas capacidades técnicas, recursos pocos desarrollados y débil compromiso institucional.

Indicador de Desempeño

Para el desempeño, se puede construir un indicador multidimensional que pondere los resultados obtenidos por cada colaborador en cada uno de los objetivos trazados, se representa mediante la siguiente expresión:

$$\mathbf{Ps1} = \frac{\mathbf{RIp1} + \mathbf{RIp2} + \mathbf{RIpn}}{\mathbf{MIp1} + \mathbf{MIp2} + \mathbf{MIpn}}$$

$$\mathbf{RIpo} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} \mathbf{RIpi}}{n}$$

Donde:

RIpo: Resultado de la performance de la organización.

s1: Sujeto 1.

Ps1: Performance Sujeto 1 (en %).

Ip1: Indicador de performance 1.

Ipn: Indicador de performance n.

RIp1: Resultado obtenido en el Indicador de performance 1.

MIp1: Máxima puntuación posible de obtener en el Indicador de performance 1 (cantidad de puntos).

2.2.5. Knowledge Management (Gestión del conocimiento)

Probst, Raub y Romhardt (2001) definen como conocimiento:

Al conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas”. (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

Para los autores esto comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas e instrucciones para la acción. El conocimiento según éstos se basa en datos e información, pero siempre está unido a las personas; forma parte de los individuos y representa sus creencias acerca de las relaciones. .

Para Chiavenato (2004), la gestión del conocimiento debe considerar como “recursos” al conocimiento. Debido a lo novedoso del término “gestión del conocimiento”, existen un sinnúmero de definiciones, por lo que es necesario tener presentes algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado del término:

Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés. (Davenport y Klahr, 1998, *p.* 195).

Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual”. (Saint-Onge, 1996, *p.* 45).

Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”. (Sarvary, 1999, *p.* 107).

Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (Drucker, 2003, *p.* 7).

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento, cabe incorporar lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercado, clientes, empleados, proveedores y su entorno. Los directivos y gerentes actuarán de manera pertinente para combinar estos elementos con el fin de hacer a una empresa competitiva.

Según Pereira Alfaro (2011) se puede analizar, equilibrar y dirigir los activos intelectuales de una empresa, pero se requieren otros métodos e instrumentos además de la administración de los factores de producción tradicionales.

La gestión del conocimiento: Un nuevo enfoque en la gestión empresarial

Pérez y Coutín (2005), presentan algunas particularidades de la gestión del conocimiento:

- Las concepciones sobre los recursos humanos han variado, su tratamiento también debe variar en función del papel protagónico que desempeñan dentro de la organización, sin el individuo no hay organización posible.
- Los recursos humanos actualmente constituyen el recurso fundamental de las organizaciones, al ser portadores de conocimientos, capacidades, habilidades, etc., que posibilitan a la organización ocupar una posición, ventajosa o no, en el mercado.
- El trabajo de gestión del conocimiento persigue, en todo momento, incrementar valor y propiciar que los productos y servicios aumenten la satisfacción de los clientes.
- La gestión del conocimiento es una nueva técnica de gestión organizacional que involucra y compromete a todos sus individuos.
- La gestión del conocimiento supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, etc. que generen una nueva cultura en la organización, que facilite compartir todos los tipos de conocimientos que conlleven a realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible.
- Existe un conjunto de herramientas que varían mucho en cuanto a sus objetivos y calidad, por esta razón es necesario tenerlas en claro antes de implementarlas en la organización. Algunas de ellas son productos comerciales que deben estudiarse a la hora de decidir su utilización.
- Las herramientas juegan un papel importante en el desarrollo de la gestión del conocimiento, sin embargo, es necesario resaltar que su verdadero impacto depende de lo profunda que sea la cultura de la organización en materia de gestión del conocimiento.
- La gestión del conocimiento requiere nuevas formas de cultura empresarial que faciliten el compartir y el generar nuevos conocimientos entre todos sus integrantes, sin distinción de niveles jerárquicos tradicionales.
- La cultura de la organización es el elemento clave de toda organización, de ella depende el éxito de cualquier acción que se pretenda acometer en el tema de la gestión del conocimiento.

Un elemento crucial de la visión de la empresa basada en el conocimiento se centra para estos autores, en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes grupos que conviven en la misma. En consecuencia, se

hace necesario, una dirección estratégica del conocimiento que facilite su generación, la transferencia de éste entre los miembros de la organización, la aplicación del mismo a las necesidades de la empresa y su medición para poder demostrar cómo agrega valor a la organización. Siendo, esta última etapa una de las más complicadas dado el carácter intangible del conocimiento.

Pretendiendo identificar una serie de indicadores generales que ayuden en la tarea de medir la capacidad de una empresa para generar, transferir y aplicar conocimiento, se ha tomado como punto de partida el modelo THALEC (Tecnología, política de Recursos Humanos, Ambiente o clima de trabajo, Liderazgo, Estructura o diseño organizativo y Cultura) para la gestión interna del conocimiento, el cual combina e integra los enfoques tecnológico, humano y organizacional. (Moreno, 2005); (Moreno y Vargas, 2003).

Según Ayala Calvo (2007) conocimientos y aprendizaje deben ir unidos: el conocimiento es el recurso y el aprendizaje es la capacidad para obtenerlo, crearlo y usarlo. Ambos son inseparables. Por tanto, el aprendizaje puede entenderse como una acción que, en sentido amplio, toma el conocimiento como input y genera nuevo conocimiento. Se trata de un concepto que puede aplicarse a las personas (aprendizaje personal o individual), a los equipos (aprendizaje en equipo o grupal) y a las organizaciones (aprendizaje organizativo), mediante herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos en conocimiento colectivo.

La Gestión del Conocimiento admite diversos enfoques, Ayala Calvo (2007) plantea tres: Enfoque Humano, y Enfoque Tecnológico y Enfoque Organizacional.

El **Enfoque Humano**⁶ hace especial hincapié en las personas y en el papel que éstas desempeñan en el seno de las organizaciones como portadoras de conocimiento. En consecuencia, las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus recursos humanos (RR.HH.) y, más concretamente, a explotar al máximo el conocimiento y el talento atesorados en dicho recurso. Por tanto, la Dirección de los RR.HH. debe incentivar las contribuciones de los empleados y aumentar su motivación para generar una actitud

⁶ El enfoque estratégico base lo integra al enfoque humano

favorable a la creación y transmisión de conocimientos, y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). Desde este enfoque, diseñar y aplicar una Gestión de RR.HH. en base a Competencias⁷ surge como una herramienta útil para la gestión del conocimiento.

El **Enfoque Tecnológico** permite analizar las distintas herramientas disponibles, con el fin de poder hacer una buena elección y un uso adecuado de las mismas. Con ello intentamos hacer desaparecer la idea de que la gestión del conocimiento se reduce a instalar programas informáticos o a crear una Intranet, ya que eso sería sólo la punta del iceberg. La tecnología es una herramienta, pero, como tal, puede resultar muy útil siempre que se logre aplicar una gestión adecuada de la misma, sin olvidarse que el factor principal son las personas.

Desde el **Enfoque Organizacional**, la gestión del conocimiento se orienta hacia tareas relacionadas con el diseño de las denominadas organizaciones que aprenden. Deben crearse estructuras flexibles que faciliten la transferencia de conocimientos, ya que las burocratizadas son un impedimento. Es necesaria una cultura organizacional, y un clima o ambiente de trabajo, que incrementen la confianza entre sus miembros y el intercambio de ideas, que fomente la integración de las unidades, el trabajo en equipo y que sea tolerante con los errores. Todo ello soportado por un estilo de dirección participativo que permita afrontar las nuevas situaciones de complejidad a las que tienen que hacer frente las organizaciones.

Una gestión del conocimiento que combine estos tres enfoques (tecnológico humano y organizacional) facilitará en la organización la generación de un nuevo tipo de capital, el Capital Intelectual.

⁷ El concepto de competencia no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, básicamente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, al cual el Departamento de Estado Norteamericano le planteó en 1973 un problema de selección, y fruto de las investigaciones realizadas para solventarlo surgió el concepto de competencia. La definió como *“la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”*.

Dada la necesidad de cuantificar su valor, y por ende el Capital Intelectual, se considera útil y necesario adoptar un último enfoque orientado a la construcción y definición de indicadores que permitan la medición cuantitativa y cualitativa.

Bueno (1999), propone la medición del Capital Intelectual como:

“Una variable de fondo que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar la eficiencia de la Gestión del Conocimiento”. (Bueno, 1999, p. 3).

Problemas en la construcción e implementación del indicador Gestión de conocimiento

Según el Boletín de Grandes Pymes (2012) en la construcción de indicadores de gestión del conocimiento surgen diferentes problemas a saber:

- Adaptar los indicadores genéricos en función de la tipología de organización y el tipo de conocimiento que maneje, a fin de poder cuantificar y valorar concretamente los logros conseguidos.
- Disminuir la falta de alineación de los procesos de medición que genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.
- Determinar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples, debe tener su origen en el negocio y atender a retos y objetivos del mismo.
- Relacionar adecuadamente la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Proporcionar una calidad y una cantidad razonable de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que del indicador se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Los estudios llevados a cabo por el IESE Business School y la consultora Capgemini, en España, la Universidad Austral en Argentina, KPMG Consulting en Francia, Alemania,

Reino Unido y Países Bajos, identifican una serie de problemas referidos a la Implementación de Proyectos de Gestión de Conocimiento. (Andreu y Baiget, 2005).

- Las empresas experimentan dificultades con el compromiso de los jefes, muy ocupados con las urgencias cotidianas, lo que les impide asignar tiempo a la gestión del conocimiento.
- Conseguir que la gestión del conocimiento sea una prioridad para los jefes e integrarla en los procesos de negocio, es algo a superar.
- Rigidez de la organización.
- Falta de comprensión de la importancia en los niveles superiores de la organización.
- Procesos de gestión del conocimiento, poco integrados con los procesos generales de la organización. La gestión del conocimiento debe incorporarse a los procesos del día a día, de manera que resulte fácil a los empleados, su contribución y su uso.
- Es también importante saber motivar a las personas y facilitarles tiempo para su participación en los procedimientos estipulados de gestión del conocimiento.
- La gestión del conocimiento, como disciplina emergente, necesita contar con el apoyo de la Dirección, quien debe facilitar su estructuración en el seno de la empresa, facilitar la toma de decisiones, permitir construir conocimiento, orientar a las personas, alimentar las políticas y permitir operar procesos productivos.

Propuesta de indicadores

Uno de los problemas de la gestión del conocimiento, como de cualquier otro activo intangible, es la forma de medir su éxito para demostrar cómo agrega valor a la empresa. Ayala Calvo (2007) proponen algunas de las soluciones aportadas han sido las siguientes:

- Realizar auditorías internas del Capital Intelectual y recoger los resultados en la memoria anual de actividades.
- Calcular los beneficios generados por activos intensivos en conocimiento (Ej. patentes), etc.

Como esto es algo que en la actualidad están empezando a hacer algunas organizaciones, con el fin de poder hacer una propuesta que combine diferentes aportes, a modo de síntesis, en la siguiente tabla se exhiben los indicadores expresados por los distintos modelos analizados.

Figura 2.2. Indicadores propuestos

MODELO	CAPITAL INTELECTUAL			
	CAPITAL HUMANO	CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL ESTRUCTURAL	
			CAPITAL ORGANIZATIVO	CAPITAL TECNOLÓGICO
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992)	Indicadores de satisfacción del personal, tasas de retención y productividad de los empleados, indicadores relativos a la iniciativa de las personas y equipos, capacidad de trabajar en equipo, alineamiento y compromiso con la visión de la empresa, etc.	Indicadores de imagen y reputación, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios y bienes ofertados, etc.		
Indicadores de resultado.		Cuota de mercado,	% de ventas de productos nuevos,	
		incremento de clientes,	% de ventas de productos patentados,	
		tasas de retención de clientes, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, etc.	introducción de nuevos productos,	
			indicadores relativos a costes, calidad,	
			tiempos o flexibilidad de los procesos desarrollados, coste de las reparaciones reparaciones y tiempo de respuesta, etc.	

MODELO	CAPITAL INTELECTUAL		
	CAPITAL HUMANO	CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL ESTRUCTURAL
			CAPITAL ORGANIZATIVO CAPITAL TECNOLÓGICO
Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)			
Indicadores de crecimiento e innovación	Experiencia, nivel de educación, coste de la formación, rotación, etc.	Rentabilidad por clientes crecimiento orgánico, etc.	Inversiones en nuevos métodos y sistemas, inversiones en sistemas de información, contribución de los clientes a la estructura interna, etc.
Indicadores de eficiencia	% de profesionales, valor adicional por cada profesional, etc.	Índice de satisfacción de clientes, índice de éxito/fracaso, ratio ventas/clientes, etc.	% del personal de apoyo, ratio de ventas/personal de apoyo, medidas de valores y actitud, etc.
Indicadores de estabilidad	Edad media, antigüedad posición, remuneración relativa, rotación de profesionales, etc.	% de grandes clientes, clientes fieles, estructura de antigüedad, frecuencia de repetición de ventas, etc.	Edad de la organización, rotación del personal de apoyo, etc.
Nova Camison, Palacios y Devece (2000).			
	Conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, habilidades de trabajo en equipo, estabilidad del personal, etc.	Identificación de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño, nº de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones con clientes y con proveedores, actividades de benchmarking, etc.	Indicadores del Capital Organizativo: patentes, marcas, sistemas de información, tecnologías, productos, procesos, grado de documentación y rutinas, etc.
			Indicadores del Capital de Innovación y de Aprendizaje: gastos de I+D sobre gastos de producción, presencia de la empresa en conferencias, publicaciones, ferias, etc.
American Society for Training and Development Van Buren(2000).			
Medidas primarias	Retención del personal clave, habilidad para atraer personal con talento, gastos totales de formación, costo de sustitución del personal clave, satisfacción de los empleados, implicación de los trabajadores, etc.	% clientes satisfechos, % clientes que han cerrado un contrato de compra venta, % de quejas sobre productos y servicios, etc.	Indicadores del Capital de Procesos: % procesos críticos documentados y analizados, % procesos documentados que están siendo utilizados, etc.
			Indicadores del Capital de Innovación: Gastos de I+D, % trabajadores implicados en la innovación, etc.

MODELO	CAPITAL INTELECTUAL			
	CAPITAL HUMANO	CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL ESTRUCTURAL	
			CAPITAL ORGANIZATIVO	CAPITAL TECNOLÓGICO
American Society for Training and Development <i>Van Buren(2000).</i>		Crecimiento del mercado, efectividad del marketing, ventas anuales por clientes, promedio de las cuentas de clientes, días invertidos en visitas a clientes, gastos de mantenimiento de clientes, etc.	Indicadores del Capital de Procesos: Procesos de control de calidad, inversión en TI por empleado, etc.	
			Indicadores del Capital de Innovación: Nº copyrights, marcas, ventas de productos nuevos, etc.	
The Value Explorer (Andriessen, 2001)				
	Habilidades, talento, competencias, etc.	Nivel de fiabilidad y lealtad de los clientes, calidad del servicio o producto ofrecido.	Indicadores del liderazgo, control comunicación, gestión de la información, etc.	Nº patentes, manuales, procedimientos, etc.
ABC (Cluster del Conocimiento, 2001)				
	Nº de sugerencias de mejora propuestas por los trabajadores, nº de mejoras realizadas, participación de los empleados en encuestas sobre clima laboral, resultados de las encuestas, fidelidad de los trabajadores, tiempo dedicado a la formación, antigüedad de la plantilla, experiencia media de las nuevas contrataciones, grado de rotación departamental de los trabajadores indirectos.	Volumen de negocio con nuevos clientes, índice de satisfacción, tiempo medio de respuesta a los reclamos, grado de investigación en colaboración con los clientes, capacidad para captar y retener clientes, colaboración con proveedores, colaboración con investigadores, colaboración con educadores, inversión en sistemas capaces de reducir el impacto medioambiental de la actividad.	Éxito de los productos o servicios lanzados al mercado, % empleados con retribución proporcional a los resultados de la empresa, implicación de los empleados en los procesos a través de grupos o equipos de trabajo, nº de proyectos de I+D de la empresa desarrollados al año, gastos de I+D sobre el total de la facturación, inversión en I+D sobre el total de la facturación.	

Fuente: Ayala Calvo, 2007, p. 3616

De los modelos analizados, se puede comentar los siguientes aspectos:

- Existe un alto grado de similitud entre ellos, los conceptos manejados vienen a ser los mismos, diferenciándose fundamentalmente en el énfasis que cada modelo pone en un aspecto u otro. No obstante, la heterogeneidad en el lenguaje es elevada.
- Todo modelo debe guardar una estrecha relación con la estrategia de la empresa.
- Los modelos no son universalmente aplicables, sino que necesariamente han de atravesar un proceso de adaptación a la realidad del contexto organizacional sobre el cual se pretenda aplicar.
- Se da una clara orientación de futuro.

Capítulo 3 – Labor de campo

Hipótesis:

El objetivo de este estudio ha sido demostrar el grado de utilización de la herramienta Tablero de Comando Balanceado y la aplicación de indicadores en pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Buenos Aires, abordado desde la perspectiva de los recursos humanos.

Se buscó determinar si una incorrecta aplicación de los indicadores puede generar efectos perversos en la gestión.

El estudio intentó individualizar en las PyMes el uso de indicadores orientados a medir el crecimiento.

A los efectos se han establecido las siguientes hipótesis.

H1. Existe un alto grado de desconocimiento, en las empresas PyMes, en cuanto a las herramientas de tablero de comando balanceado y los indicadores de recursos humanos.

H2. Los niveles de uso de las herramientas de tableros de comando balanceado e indicadores de recursos humanos es reducida y existen barreras para su utilización.

H3. La utilización de algunos indicadores de forma incorrecta puede generar efectos perversos desconocidos en la gestión de las PyMes.

Investigación de campo:

Se realizó una investigación de tipo cualitativa, dirigida a empresas PyMes Argentinas de actividad privada, del sector Software y Servicios Informáticos de la Ciudad de Buenos Aires, orientada a determinar las dificultades que se presentan en la implementación o utilización del Tablero de Comando Balanceado e indicadores de recursos humanos.

A los efectos se entrevistaron personas físicas que tenían cargo de Gerente y Jefe de Recursos Humanos, Socio Gerente en Pymes a quienes se consultó para que opinen por la empresa en la cual trabajan.

De esta manera se podrá acceder al pensamiento y creencias de quienes en las empresas deberían impulsar la implementación de herramientas de gestión, como ser el tablero de comando balanceado, para que sus perspectivas sean consideradas en el desarrollo de la investigación,

Se trató de evitar preguntas que pudieran ser interpretadas como respuesta a situaciones puntuales y transitorias y asimismo evitar el uso de preguntas que naturalmente dan como resultado respuestas sesgadas (ejemplo declaración de ventas, de lo que se pueda inferir y llegar a subestimar el tamaño de la empresa, aún más en economías con un alto nivel de informalidad en un contexto inflacionario).

Este tipo de investigación permite conocer la fenomenología aunque impide la cuantificación.

Técnica:

Las entrevistas fueron organizadas a partir de un cuestionario digital (adjunto en anexo) dotado de preguntas cerradas y estructuradas, donde el entrevistado opinó sobre la utilización del tablero de comando balanceado. La labor de campo fue realizada entre los meses de abril y julio de 2016.

Cantidad de casos:

Se trabajó con un colectivo no probabilístico o incidental de 30 empresas del sector Software y Servicios Informáticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a la que se tuvo acceso. En las mismas se informó a los máximos responsables sobre el propósito del estudio y la confidencialidad de los resultados. El detalle de entrevistados se adjunta en Cuadro 3.1

Cuadro 3.1. Composición de los entrevistados, exploración cualitativa

Sexo	Edad (Años)	Profesión	Puesto que desempeña	Control Familiar	Antigüedad empresa (Años)	Cant. Empleados	Exporta Software / Servicios	Dispone de Tablero de C. Balanceado
Hombre	53	Lic. Administración	Socio Gerente	si	18	52	no	si
Mujer	32	Técnico Admin. Empresas	Jefe Rec. Humanos	si	7	18	no	no
Mujer	54	Lic. Rec. Humanos	Gerente Rec. Humanos	no	16	83	si	si
Hombre	50	Lic. Com. Internacional	Jefe Rec. Humanos	no	14	65	no	si
Hombre	57	Ingeniero	Socio Gerente	si	13	23	no	si
Hombre	52	MBA	Gerente Rec. Humanos	no	22	126	si	si
Hombre	52	Contador	Socio Gerente	si	17	45	no	si
Hombre	39	Lic. Administración	Jefe Rec. Humanos	no	12	56	no	si
Hombre	29	Técnico Com. Internacional	Responsable Rec. Humanos	si	6	14	no	no
Mujer	36	Psicólogo	Encargado de Personal	si	7	17	no	no
Hombre	54	Ingeniero	Gerente Rec. Humanos	si	19	72	si	si
Hombre	58	MBA	Socio Gerente	si	18	34	si	si
Hombre	32	Técnico Admin. Empresas	Encargado de Personal	si	11	19	no	no
Hombre	35	Técnico Informática	Encargado de Personal	si	8	11	no	no
Hombre	52	MBA	Socio Gerente	si	16	67	si	si
Hombre	49	Ingeniero	Jefe Rec. Humanos	no	23	94	si	si
Hombre	38	Técnico Informática	Responsable Rec. Humanos	si	5	13	no	no
Hombre	48	MBA	Gerente Rec. Humanos	si	25	103	si	si
Hombre	36	Técnico Electrónico	Encargado de Personal	si	12	33	no	no
Hombre	39	Lic. Administración	Jefe Rec. Humanos	si	10	17	no	si
Hombre	44	Contador	Jefe Rec. Humanos	si	7	12	no	no
Hombre	56	Ingeniero	Socio Gerente	si	9	10	no	no
Hombre	32	Técnico Com. Internacional	Encargado de Personal	si	8	15	no	no
Hombre	39	Lic. Administración	Jefe Rec. Humanos	no	11	20	no	no
Hombre	57	Lic. Administración	Gerente Rec. Humanos	si	18	75	si	si
Hombre	52	Psicólogo	Jefe Rec. Humanos	si	13	15	no	no
Hombre	55	Contador	Jefe Rec. Humanos	si	7	14	no	no
Hombre	38	Técnico Informática	Encargado de Personal	si	6	11	no	no
Hombre	33	Técnico Com. Internacional	Encargado de Personal	si	5	9	no	no
Hombre	49	Ingeniero	Socio Gerente	si	8	12	no	no
Subtotales:				23			8	14

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio cualitativo realizado

Análisis de datos

- Del total de PyMes encuestadas, casi la totalidad (23 empresas) poseen una administración centralizada bajo el control familiar.
- La mitad de los entrevistados (14 empresas) utilizan el Tablero de Comando Balanceado. De estas, su mayoría (9 empresas) están bajo el control familiar.
- Dos de cada tres de los responsables de recursos humanos en las PyMes tienen educación universitaria completa, siendo su edad promedio es de 45 años. Una

cantidad menor (4 de ellos) cuentan con estudios de posgrado orientado a especializaciones técnicas y a administración de empresas.

- La antigüedad promedio de las empresas que explotan el Tablero de Comando Balanceado, ha sido de 17 años.
- La empresa más joven tiene 5 años de actividad y la más antigua 25 años.
- La longevidad promedio de las empresas estudiadas ha sido de 12 años.
- Del total de la muestra, la cuarta parte (8 empresas) exportan sus productos y/o servicios a países integrantes del MERCOSUR ⁸. En las que utilizan el Tablero de Comando Balanceado esa actividad asciende a casi dos terceras partes.
- Del total de entrevistados, más de la mitad (18 casos) resultaron ser gerentes, jefes o responsables de recursos humanos, quienes tienen conocimiento de la existencia del Tablero de Comando Balanceado. Una cifra similar (16 casos) estaba informado que puede utilizarlo como herramienta de gestión de recursos humanos.

Resultado de las entrevistas:

- La mitad de las empresas estudiadas (14 casos) posee formalmente un Tablero de Comando Balanceado:
- La mayoría de éstas (11 casos) lo implementó de manera integral, es decir, combinando métricas internas del área de recursos humanos, con mediciones de productividad organizacional y comparativa del mercado.
- Una sola empresa lo utiliza exclusivamente para indicadores de gestión de recursos humanos, en tanto que 2 empresas lo utilizan para indicadores de gestión organizacional y de recursos humanos.
- La totalidad de éstas (14 casos) consideran que es importante disponer de un tablero de recursos humanos porque permite mejorar la toma de decisiones y predecir el

⁸ Los Estados Partes fundadores del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y signatarios del Tratado de Asunción son Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Oficialmente el Mercosur informa que en fases posteriores se han incorporado Venezuela y Bolivia. Los Estados Asociados son aquellos miembros de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) con los cuales el MERCOSUR suscribe acuerdos de libre comercio, y que posteriormente solicitan ser considerados como tales entre ellos se encuentran Chile, Ecuador, Perú, Colombia, Guyana y Surinam. Para su clasificación <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/7823/2/innova.front/paises-del-mercosur>

impacto en aquellos aspectos que generan valor, así como evaluar la contribución del área en la implementación de la estrategia de la empresa.

- Del total del colectivo estudiado, 5 empresas, no poseen un sistema de Gestión. Y 16 no disponen de la herramienta (10 no conocen de su existencia e igualmente desconocen sobre los indicadores de RRHH).
- El uso de indicadores de innovación es bajo (solo un tercio, 10 casos).

Cuadro 3.2. Resultado de las entrevistas

Cant. Empleados	Dispone Sist. de Gestión	Conoce la existencia de		Dispone de Tablero de C. Balanceado	Años de uso del Tablero	Utilización de Indicadores				
		Tablero de C. Balanceado	Indicadores R. Humanos			Financieros	Productivos	Comerciales	R. Humanos	Innovación
52	si	si	si	si	8	si	si	si	si	si
18	si	no	no	no	0	no	no	no	no	no
83	si	si	si	si	10	si	si	si	si	si
65	si	si	si	si	11	si	si	si	si	si
23	si	si	si	si	10	si	si	si	si	no
126	si	si	si	si	15	si	si	si	si	si
45	si	si	si	si	9	si	no	si	si	no
56	si	si	si	si	8	si	no	si	si	no
14	si	no	no	no	0	no	no	no	no	no
17	si	no	no	no	0	no	no	no	no	no
72	si	si	si	si	13	si	si	si	si	si
34	si	si	si	si	10	si	si	si	si	si
19	si	no	no	no	0	no	no	no	no	no
11	no	no	no	no	0	no	no	no	no	no
67	si	si	si	si	8	si	si	si	si	si
94	si	si	si	si	12	si	si	si	si	si
13	no	no	no	no	0	no	no	no	no	no
103	si	si	si	si	11	si	si	si	si	si
33	si	no	no	no	0	no	no	no	no	no
17	si	si	si	si	6	no	no	no	si	no
12	si	si	si	no	0	no	no	no	no	no
10	no	si	si	no	0	no	no	no	no	no
15	si	si	si	no	0	no	no	no	no	no
20	si	si	si	no	0	no	no	no	no	no
75	si	si	si	si	9	si	si	si	si	si
15	si	si	si	no	0	no	no	no	no	no
14	si	si	no	no	0	no	no	no	no	no
11	no	no	no	no	0	no	no	no	no	no
9	no	no	no	no	0	no	no	no	no	no
12	si	no	no	no	0	no	no	no	no	no
Subtotales:	25	18	16	14	10	13	11	13	14	11

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio cualitativo realizado

Principales conclusiones

- Las que aplican la herramienta, vienen utilizándola desde hace algo más de 10 años, estas declararon vienen invirtiendo para desarrollar e implementar sistemas integrales de administración a fin de mejorar y hacer más eficiente los procesos de control de la gestión y monitoreo de sus negocios.
- Paralelamente han encontrado que se ha incrementado la demanda de las áreas de recursos humanos para generar indicadores que puedan medir la gestión y el desarrollo del capital humano a través de la implementación de Tableros de Comando Balanceado.
- Existe una fuerte dependencia entre las herramientas existentes en cada empresa y/o en el área de recursos humanos, que generan los datos como fuente indispensable para construir los indicadores, y el Tablero de Comando Balanceado.
- De los comentarios recibidos en las diferentes empresas estudiadas, se puede afirmar que sus sistemas de información aún no han logrado satisfacer las necesidades de sus clientes internos, en este caso recursos humanos.

La cantidad de indicadores para una gerencia, que constituyen la visión integral del Tablero de Comando Balanceado, debe estar entre 20 y no más de 30, estableciendo entre 6 y 7 por cada una de las cuatro perspectivas, de acuerdo a las opiniones de expertos vertidas en la unidad 1 apartado 1.2.6. Desde la perspectiva recursos humanos, se pudo observar con las empresas entrevistadas una plantilla compuesta por 24 indicadores generales, los cuales fueron considerados de utilidad.

Sobre esa lista, para cada indicador se agregó el resultado de su valoración en función de haber sido considerado como importante desde el punto de vista gerencial u operacional. Para poder operar numéricamente se asignaron calificaciones para cada valoración que se obtuvo, de acuerdo a la consideración:

- Valoración importante “NO” calificación: 0
- Valoración importante “SI” calificación: 1
- Valoración importante “MUY” calificación: 2

Así mismo se obtuvieron porcentajes de utilización o no de cada indicador. Dentro de cada subgrupo de indicadores cualificados, se destacaron determinados indicadores, quedando un número de ellos no seleccionados a los que se les buscó su posible relación con los seleccionados.

Se establecieron dos categorías de indicadores:

- a) Los indicadores gerenciales, que proporcionarán al gerente de la empresa un Tablero de Comando Balanceado con el cual poder supervisar de forma sencilla la evolución de la empresa.
- b) Los indicadores operacionales de cada perspectiva y competencia para cada responsable de área.

Entre ambos tipos de indicadores se comprobó de forma directa o indirecta, que todos los aspectos considerados como elementos importantes o fundamentales, son cubiertos por los indicadores que fueron seleccionados o bien se pueden interrelacionar con los mismos.

Los indicadores que obtuvieron mayor valoración son los que se consideran principalmente gerenciales. En los siguientes cuadros se muestran los indicadores seleccionados, son los que aparecen sin sombrear. También se visualizan los no seleccionados, con la celda sombreada. Los indicadores gerenciales seleccionados son considerados también como operacionales.

Cuadro 3.3. Indicador satisfacción de la plantilla

INDICADOR		Utilización	Valoración	
SATISFACCIÓN DE LA PLANTILLA			Gerencial	Operacional
a1	Accidentes laborales	70,8%	17	20
a2	Costos accidentes laborales	45,8%	11	15
a3	Incidentes laborales	50,0%	12	16
a4	Ausentismo (horas)	58,3%	14	15
a5	Ausentismo (ausencias)	58,3%	14	14
a6	Movilidad personal (incorporaciones)	33,3%	8	11
a7	Movilidad personal (bajas)	33,3%	8	13
a8	Antigüedad plantilla	29,2%	7	7
a9	Promoción	25,0%	6	4

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio cualitativo realizado

Son seleccionados como gerenciales el indicador de accidentes laborales y el índice de ausentismo. La antigüedad en la plantilla y la promoción, son de escasa valoración entre los encuestados, sin embargo, la antigüedad en la plantilla puede desprenderse de las valoraciones obtenidas de las bajas y altas anuales.

Cuadro 3.4. Indicador de formación y crecimiento

INDICADOR		Utilización	Valoración	
FORMACION Y CRECIMIENTO			Gerencial	Operacional
b1	Empleados con formación anual	45,8%	11	12
b2	Duración de la formación (sobre total personal)	20,8%	5	8
b3	Duración de la formación (sobre personal formado)	25,0%	6	8
b4	Duración de la formación (sobre cursos impartidos)	20,8%	5	8
b5	Costo de la formación impartida (sobre total personal)	37,5%	9	4
b6	Costo de la formación impartida (sobre personal formado)	41,7%	10	6
b7	Costo de la formación impartida (sobre costo personal)	33,3%	8	4
b8	Costo de la formación impartida (sobre horas formación)	33,3%	8	6
b9	Personal con titulación/formación específica	50,0%	12	12

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio cualitativo realizado

Se valoran escasamente estos indicadores a excepción del referido a empleados que reciben formación anual (independientemente de los costos y el tiempo que hayan supuesto a la empresa y a los empleados). También es seleccionado el indicador referido a la cifra de titulados con formación específica que posee la empresa, indicador que puede mostrar la tecnificación de la empresa. Este indicador se traslada a operacional de cada sector de la empresa, contemplándose los profesionales titulados de cada sector, especialidad, de la misma.

Cuadro 3.5. Indicador salarial

INDICADOR		Utilización	Valoración	
SALARIALES			Gerencial	Operacional
c1	Salario medio	45,8%	11	7
c2	Costos salariales (sobre beneficios)	70,8%	17	5
c3	Costos salariales (sobre facturación)	83,3%	20	4
c4	Costo salarial (total)	70,8%	17	14
c5	Costo salarial (sector)	62,5%	15	11
c6	Peso de los incentivos	37,5%	9	9

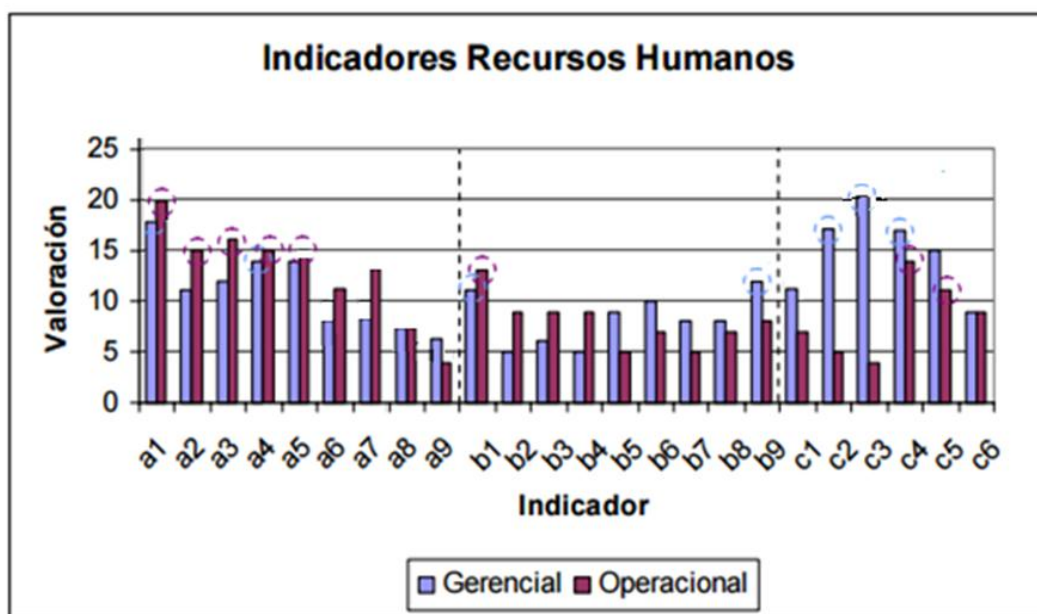
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio cualitativo realizado

El indicador más valorado como gerencial es el referido a los costos laborales totales en relación a los ingresos de la empresa.

Al igual que en los anteriores indicadores de formación y crecimiento y de satisfacción de la plantilla, los operacionales trasladan los resultados a los de cada sector o área implicada. Son desestimados totalmente al no considerarse su información relevante por los encuestados, ni su información implícita en otros valores los referidos al salario medio de la empresa y el referido al peso de los incentivos.

Luego del análisis realizado, en el siguiente gráfico se remarcan con un círculo los indicadores considerados más valorados.

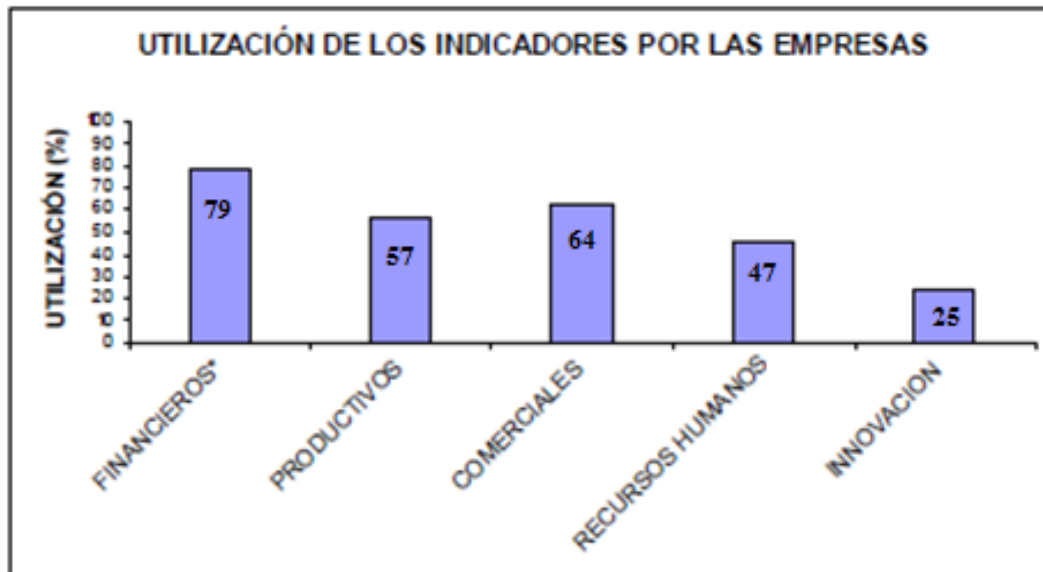
Figura 3.1. Análisis de los resultados desde la perspectiva Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio cualitativo realizado

En la siguiente figura, a modo de resumen se muestra el porcentaje de utilización de indicadores referidos a las diferentes perspectivas.

Figura 3.2. Utilización de indicadores por perspectiva



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio cualitativo realizado

Indicadores de recursos humanos gerenciales

De entre los 24 indicadores acordados, se destacan como gerenciales los siguientes:

Satisfacción de la plantilla

- Accidentes laborales.
- Ausentismo (ausencias)

Formación y crecimiento

- Empleados con formación anual.
- Personal con titulación/formación específica.

Salariales

- Costo salarial (sobre facturación)

Indicadores de recursos humanos operacionales

Como indicadores desde el punto de vista de su utilización operacional, se resaltan los siguientes:

Satisfacción de la plantilla

- Accidentes laborales.
- Costos accidentes laborales.
- Incidentes laborales
- Ausentismo (ausencias)
- Movilidad personal (incorporaciones)
- Movilidad personal (bajas)

Formación y crecimiento

- Empleados con formación anual
- Personal con titulación/formación específica

Salariales

- Costo salarial (sobre facturación)
 - Costo salarial (total)
-
- Por parte de las PyMes encuestadas, más de la mitad (16 casos) no realizan una planificación estratégica, por lo que las actividades de control que realizan no están alineadas, limitando corregir deficiencias administrativas que causan el fracaso a mediano y largo plazo.
 - Respecto del ciclo de vida, dos terceras partes (23 casos) se encuentran en la etapa de madurez (estabilidad), dentro de este grupo se ubican las que utilizan el Tablero de Comando Balanceado.
 - De las empresas que sí realizan planificación estratégica, (14 casos) de la totalidad manifiesta que se realiza bajo el mando del gerente general, con la colaboración de los responsables de cada área, por lo tanto es un proceso participativo.
 - Los objetivos de realizar tal planificación, presentado por los entrevistados, fueron los siguientes:

- Mantener lo planificado.
 - Conseguir objetivos de mediano y largo plazo.
 - Mejorar posicionamiento de mercado y aumentar las ventas.
 - Fijar plan de trabajo, determinar el rumbo de los objetivos macros, determinar los objetivos estratégicos.
 - Definir la forma de trabajo con la cual se abordarían los distintos proyectos
 - Motivar un cambio cultural organizacional que permita pasar de ser reactivas a proactivas.
- Se destaca una cantidad pequeña de empresas (4 casos) con dificultad para descomponer los objetivos hacia los niveles más bajos de la organización.
 - Si bien estos objetivos son precisamente la base para el control de gestión, sólo un pequeño número (3 casos) del total de las PyMes encuestadas, consideran como herramienta de control el uso de certificación ISO-9001.⁹
 - La mitad de las empresas encuestadas (14 casos) utilizan un esquema de incentivos como mecanismo para controlar anticipadamente la gestión de la empresa.
 - Su gran mayoría (11 casos), declara que se persuade al personal para alcanzar los objetivos relacionados con factores críticos de éxito de la empresa, y que esos factores están vinculados a los indicadores de gestión. Dentro de este grupo una parte pequeña (4 casos) reconocen que la persuasión no es lo suficientemente efectiva para alcanzar los objetivos de corto y mediano plazo.
 - La recolección de la información relacionada con el desempeño real del evaluado, para otorgar posteriormente los incentivos, se realiza con una combinación de observación directa y medición de resultados.
 - En cuanto a los incentivos otorgados a los que tienen mejor desempeño, se destaca que la mayoría (9 casos) lo hace anualmente mediante bonos por desempeño y capacitación al personal.
 - El hecho de la comunicación dentro de la organización es considerada por parte de los encuestados (16 casos) como razonable o fluida, tanto a nivel vertical como a nivel horizontal.

⁹ La norma ISO 9001:2008, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, La certificación implica que un tercero proporcione garantía mediante un certificado escrito de que un producto, servicio, sistema, proceso o material se ajusta a requisitos específicos

- Como barreras de utilización, los entrevistados concuerdan en las siguientes:
 - Un modelo poco elaborado y con escaso apoyo de la dirección, no permite transmitir a los colaboradores los objetivos de negocio, entendiéndose como poco elaborado un proceso complejo y burocrático que dificulte la difusión de los resultados alcanzados con sus comparativas.
 - La falta de disponibilidad de tiempo por parte del empresario / gestor de la PyMe, que generalmente radica en una misma persona, limita el análisis del desempeño organizacional.
 - Una comunicación insuficiente o la existencia de una estructura de comunicación descendente y no participativa.
 - Una cultura empresarial muy competitiva en la que se ocultan los errores, donde equivocarse está mal considerado y por consiguiente la información no se comparte, fomenta grupos de poder y silos de información asociados a los mismos.
 - Actitudes y comportamientos de los empleados que no se sienten parte de la organización ni comprometidos con los objetivos de negocio, constituyen una de las barreras más importantes sobre las que hay que trabajar a través de una nueva gestión de los recursos humanos y de un cambio de cultura que lo apoye.
 - El excesivo énfasis en la medición del desempeño de los empleados, puede afectar a la realización de su trabajo por sentirse limitados.

Conclusiones:

- En base al análisis realizado sobre la información relevada en la labor de campo, surge que las empresas analizadas también utilizan un número importante de indicadores que consideran aptos para la gestión, pero sin tenerlos estructurados de una forma precisa. Generalmente los utilizan como elementos requeridos para determinadas certificaciones sin constituir el verdadero elemento de gestión que la empresa pueda establecer.
- Se observa que en la actualidad se sigue priorizando la utilización de los indicadores financieros, seguidamente de los comerciales por su implicancia directa principalmente en lo referido a cifras de facturación. Le siguen los productivos, quedando como menos utilizados los referidos recursos humanos e innovación.

- La certificación de normas de calidad ISO suele representar un desafío importante para las pequeñas y medianas industrias, por el grado de compromiso, esfuerzo y perseverancia que imponen estos procesos.
- Respecto a la actuación del gerente en la fase de madurez (estabilidad) del ciclo de vida en que se encuentra la empresa, se plantea cuál será el accionar para mantenerse en el mercado o relanzar una expansión, al profesionalizarse la administración, se tiende maximizar la eficiencia, pero también se generaliza el temor al error y la tendencia a mantener el confort y las estructuras formales.
- Las prácticas de gestión adoptadas en las PyMes resultan de necesidades operativas derivadas de su comportamiento reactivo, por consiguiente, no han sido planificadas estratégicamente. Se realiza un abordaje informal de la medición dado que no existe información estructurada respecto a su performance, sino algunos indicadores acerca de la eficiencia y de los costos de producción que no son soportados por modelos previamente definidos.
- Una empresa que siga una receta genérica, con indicadores estándar, difícilmente logrará beneficios de su aplicación, ya que cada indicador seleccionado dependerá de su relación con la estrategia de la empresa. Por esto el CMI debe ser único y específico para cada organización.
- No hay fórmulas que rompan las barreras de utilización del Tablero de Comando Balanceado, cada organización debe realizar su propio proceso de reflexión en función de las barreras detectadas y debe saber superarlas.
- Crear un clima de confianza y proporcionar información relevante a los empleados sobre las estrategias y la marcha del negocio ayudará a cambiar las actitudes de las personas, sus hábitos, sus prácticas de trabajo y comportamiento en la empresa.

Las variaciones de cualquier parámetro que afecte a el funcionamiento de la empresa va a ser reflejado directamente por el indicador destinado a tal efecto, pero esta variación no va a ser exclusiva de ese indicador, si no que va a ser reflejada en todos los que estén bajo su radio de influencia, por ejemplo, una disminución del plazo de entrega va a reflejarse directamente en el indicador correspondiente, pero a la vez va a reflejarse en otros como fidelidad de clientes, número de clientes totales, facturación, etc.

A fin de plasmar la interrelación existente entre todos los indicadores gerenciales seleccionados, es decir los indicadores que van a constituir el CMI para la gestión de la empresa, se creó la siguiente matriz que se detalla en el Cuadro 3.6.

En la tabla se indica la relación entre indicadores de la siguiente forma:

- 0: Ninguna relación
- 1: Poca relación
- 2: Gran relación

Las filas son ocupadas por los indicadores de cada perspectiva, mientras que los indicadores gerenciales seleccionados lo hacen por cada columna.

Cuadro 3.6. Interrelación entre indicadores gerenciales

Perspectiva - Indicador		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
F - Liquidez	1		1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coficiente de solvencia	2			2	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rentabilidad sobre ventas	3				2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Valor Económico Agregado (EVA)	4					2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
P - Porcentaje de defectos	5						0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
Reclamos de clientes por calidad	6							0	2	1	0	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
Costo de cada proceso productivo	7								2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0
Costo de producción sobre facturación	8									1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0
Costo de insumos	9										0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Rendimiento total de la instalación	10											2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0
Empleados para alcanzar la facturación	11												2	1	0	0	1	0	0	0	1	2	2	2	0	0	0	0
Costo de mano de obra	12													0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0
C - Facturación	13														2	0	0	2	2	2	0	0	2	2	0	2	2	0
Número de clientes	14															2	2	2	2	2	0	0	2	2	0	0	2	0
Fidelidad de clientes	15																2	0	2	2	0	0	2	2	0	0	2	0
Plazo de entrega	16																	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
Impagos originados por facturación	17																		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Catálogos	18																			1	0	0	0	0	0	2	2	2
Asistencia a ferias	19																				0	0	0	0	0	2	2	2
R.H. - Accidentes laborales	20																					2	2	2	2	0	0	0
Ausentismo (ausencias)	21																						2	2	2	0	0	0
Empleados con formación anual	22																							0	2	2	2	2
Empleados con titulación/formación específica	23																								2	2	2	2
Costo salarial (sobre facturación)	24																									0	0	0
I - Eficacia de innovación sobre inversión	25																										2	2
Eficacia de innovación sobre facturación	26																											2
Beneficio de nuevos productos o servicios	27																											
Relación total entre indicadores:		0	1	3	3	4	2	2	12	9	6	9	14	7	6	6	11	8	8	9	8	16	28	28	19	12	18	16
Referencia de perspectivas: F - Financiera, P - Producción, C - Comercial, R.H. - Recursos Humanos, I - Innovación																												

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio

De la matriz de relaciones, se desprenden las siguientes conclusiones:

- No existe ningún indicador independiente, es decir todos los indicadores seleccionados tienen interrelación con otros.
- La variación en alguno de los factores medidos en la empresa va a suponer la variación de más de un indicador de la misma.
- Los indicadores con mayor interrelación son los referenciados como 22 y 23 correspondientes a recursos humanos, es por ello que los encuestados consideran esta perspectiva como la más influyente en los resultados empresariales.
- Para el seguimiento de estos indicadores resulta relevante considerar su efecto global en el resultado final de la empresa, ya que una mejora abrupta en un indicador de gestión de un sector, puede llegar a tener un impacto negativo en otro sector y, por ende, no reportar beneficios en el resultado final de la empresa. De ahí, que deban realizarse, permanentemente, análisis de sensibilidad.

Corroboración de las hipótesis planteadas

En relación a las hipótesis planteadas, esta tesis ha podido corroborar que:

H1. En cuanto al grado de desconocimiento, en las PyMes estudiadas, acerca de la existencia del Tablero de Comando Balanceado y el uso de indicadores de recursos humanos, puede decirse que no ha sido categórica la respuesta. Se han encontrado empresas que además de tener conocimiento de su existencia, han implementado la herramienta para medir la gestión organizacional y el desarrollo del capital humano y otras que no.

H2. En referencia al porcentaje de utilización de las herramientas de Tableros de Comando Balanceado e indicadores de Recursos Humanos. Se ha encontrado que el colectivo estudiado se halla por debajo de la media en cuanto al uso, encontrándose como las principales barreras la actitud individual, la cultura empresarial y el débil apoyo de la dirección. También hay que tener presente que cualquier cambio dentro de la organización presentará un grado de rechazo por parte de los trabajadores, situación que se acentúa si el cambio involucra la incorporación de informes de desempeño.

H3. Dado que no hay indicadores independientes y en su conjunto mantienen relaciones causales entre sí, los mismos deben ser constantemente monitoreados para corroborar en forma temprana que no se encuentren desfasados a la realidad del momento, de lo contrario se estaría perdiendo la potencialidad de la herramienta ya que ante cualquier desvío no detectado se generarían errores cuyos efectos serían nocivos y contraproducentes para la gestión adecuada de las PyMes, resultando ser una herramienta inútil para monitorear la estrategia.

Capítulo 4 - Conclusiones y Propuestas

Las PyMes representan un papel significativo en la economía mundial no solo en cuanto a la generación de empleos sino también en lo que respecta a la producción de bienes y prestación de servicios. A semejanza de la mayoría de las economías mundiales, en Argentina las PyMes son el núcleo competitivo y desempeñan un papel extremadamente relevante en el entramado empresarial, puntualmente si se refiere al sector Sistemas y Servicios Informáticos en la Ciudad de Buenos Aires, se concentra el 64 % del país.¹⁰

Según Lopes (1999), a pesar de la extrema diversidad y de que no existe una definición específica de esta categoría de empresas, existen algunas características comunes a todas ellas, entre las que señala la identidad entre propiedad y dirección de la empresa; la fuerte relación entre la familia y la empresa; el carácter personalizado de las relaciones con los clientes y la disponibilidad limitada de medios financieros.

De una forma similar, Russo (2009) y Andersen (2001) señalan un conjunto de particularidades que diferencian a las PyMes de las grandes organizaciones empresariales, en concreto el hecho de que los propios gestores pueden ser vistos simultáneamente como socios/accionistas; la simplicidad inherente tanto a su estructura organizativa (más plana) como a nivel de los procesos de gestión, donde la delegación de poderes y funciones es prácticamente inexistente dado que el gestor/propietario centraliza estos para una gran parte de las áreas funcionales de la empresa. Asimismo, el predominio de empresas no cotizadas; la escasez de recursos y la consiguiente dificultad para acceder a tecnologías y sistemas de gestión, así como a personal especializado (que exige elevada remuneración); el bajo poder para negociar con bancos, con proveedores y clientes de gran dimensión; la ausencia de información pública y auditada; la dependencia, por regla general, de un elemento clave: el empresario, quien garantiza la supervivencia y continuidad empresarial; y, finalmente, el hecho de que su ámbito de actuación es esencialmente regional y nacional.

La gran mayoría de las PyMes de Software y Servicios Informáticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (93%) utiliza los recursos propios para financiarse. Luego, un lejano 28% utiliza financiamiento bancario a menos de 1 año (en general, descubierto en cuenta corriente) y un 23% los cheques de pago diferido. Otros instrumentos operados en la Bolsa, como ser obligaciones negociables y fideicomisos financieros, son de utilización notoriamente baja (3% y 1% de las PyMes de Software y Servicios Informáticos, respectivamente). El 45% de las empresas declara que tiene Insuficientes recursos humanos o falta de capacitación de los mismos, respecto del II trimestre de año 2015 se redujo en 7 puntos (52%) y aun así es levemente superior en 3 puntos respecto del mismo período del 2014 (42%).¹⁰

Estas empresas enfrentan una cada vez mayor competencia, derivada del proceso de globalización de los mercados y de la evolución tecnológica, que han alterado los factores críticos de éxito y, en consecuencia, han provocado mayores amenazas a su supervivencia. Según Rautenstrauch (2006), a este aspecto se puede agregar la inexperiencia de los gestores como emprendedores y líderes, su falta de conocimiento de los negocios (y sus costos) y el hecho de que disponen de informaciones no estructuradas e inadecuadas para la toma de decisiones.

En el caso concreto, la gran mayoría de empresas son de pequeño y mediano tamaño, no cotizan en Bolsa y están administradas normalmente por el propietario o por su familia.

Sousa y Beuren (2002) apuntan como características propias de estas empresas su estructura organizacional y administrativa reducida a relaciones con diversos órganos, asociaciones y sindicatos, donde buscan apoyo, y la proximidad con los clientes y proveedores.

En muchas de estas empresas no está instaurada una cultura de difusión de estrategias, sin embargo los usuarios de la información contable demandan cada vez más información de este tipo.

¹⁰ Fundación Observatorio Pyme (Datos del 2do. Trimestre 2016)

Por consiguiente, se evidencia la necesidad de adopción de nuevas herramientas de Gestión, en especial del CMI, que ayuden a la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas, permitiéndoles adaptarse a los cambios del entorno interno y externo y a las exigencias de un mercado cada vez más globalizado.

En este sentido, en opinión de Andersen (2001), la planificación estratégica puede mejorar el desempeño de las PyMes, asegurando el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los objetivos estratégicos a largo plazo. En este contexto, por sus características, el CMI puede permitir (y favorecer) esta reorientación estratégica en el desempeño de este tipo de organizaciones.

En cuanto a la implementación y utilización del CMI en las PyMes, Bastos y Gomes (2009) han analizado los factores que influyen en la decisión, por parte de las empresas, de implementar y utilizar sistemas de medición del desempeño organizacional. Para los citados autores, dichos factores tienen que ver en gran medida con la convicción por parte de las PyMes de que los factores determinantes de su éxito competitivo son la excelencia técnica del producto y la adopción de procesos de decisión rápidos.

Para Thakkar (2009), las ventajas de las PyMes tienden a ser de comportamiento, haciendo hincapié en la diferenciación cualitativa y la innovación.

Se centran más en los recursos financieros, en el corto plazo y en inculcar una mejor comunicación e incentivos para la explotación del conocimiento interno. Así, Hudson (2001) sugiere que puede ser necesario que el proceso de implementación de un sistema de medición en las PyMes sea más dinámico y flexible con el fin de hacerlo compatible con las limitaciones de recursos y el proceso informal y emergente de definición de la estrategia.

Paralelamente, según Garengo (2009), Garengo y Bititci (2007), Garengo y Bernardi (2007), las prácticas de gestión adoptadas en las PyMes resultan de necesidades operativas derivadas de su constitución y desarrollo (comportamiento reactivo) y, por consiguiente, no han sido planificadas estratégicamente, no existiendo información estructurada respecto

a su performance, sino algunos indicadores acerca de la eficiencia y de los costos de producción.

Bastos y Gomes (2009) también identificaron otros factores importantes que pueden presionar a las PyMes para adoptar sistemas formales y más racionales de evaluación y gestión del rendimiento. Así, por ejemplo, los citados autores refieren el papel que pueden ejercer consultores externos; la presión ejercida por los clientes; el hecho de que la PyMe exporte y/o forme parte de la cadena de abastecimientos (supply chain) gestionada por grandes empresas; su crecimiento en términos de volumen de negocios muchas veces asociado a una expansión geográfica de sus actividades; y los apoyos (directos o indirectos) de las entidades públicas.

No obstante, en las empresas familiares, al coincidir la gestión y la propiedad en una misma persona, podrán utilizar menos las herramientas de gestión en comparación con otros tipos de empresas. En atención a ello, es probable que se vea afectada la actividad de los administradores en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia de sus organizaciones. Por consiguiente, la estructura de gestión es un factor decisivo en la utilización de sistemas de gestión de desempeño formalizado como el CMI. En efecto, se ha probado que las empresas familiares tienden a basarse más en la intuición y en contactos personales e informales que en planes formales de medición y gestión del desempeño. (Perera y Baker, 2007). En particular, dichos autores sostienen que la gestión de las empresas administradas exclusivamente por sus propietarios es significativamente diferente, más centralizada y con una utilización menor de sistemas formales de gestión del desempeño, ya que los gerentes-propietarios de pequeñas empresas tienden a tener estilos de gestión más informales y más personalizados. Becker (2011), ha señalado en un estudio empírico realizado en PyMes alemanas que la utilización de herramientas de contabilidad y control de gestión no depende del tamaño de la organización ni de la influencia familiar, para el caso de estudio se concluye que en las empresas familiares, al coincidir la gestión y la propiedad de la empresa en una misma persona, utilizan menos el CMI que otros tipos de empresas.

El reducido número de niveles jerárquicos y una concentración de la toma de decisiones en la alta dirección, pueden llevar a una menor utilización de dicha herramienta, ya que a semejanza de Russo (2009) y Luft y Shields (2003) se considera que las organizaciones con un mayor grado de formalización y diferenciación vertical tienden a adoptar herramientas de gestión más innovadoras. Además, a medida que aumenta el grado de descentralización los sistemas de información de gestión deben volverse más sensitivos y sofisticados, aumentando la necesidad de controles formales en sustitución de los controles informales.

Del estudio empírico realizado a los efectos de esta investigación, se pudo comprobar que las empresas analizadas han evidenciado poseer limitaciones no solo de orden financiero sino también a nivel de herramientas de gestión y de recursos humanos calificados, de la definición de la estrategia (o la ausencia de la misma) y de procedimientos para su divulgación en una organización, así como la poca importancia atribuida a la planificación formal y estratégica, a la inclusión de medidas de carácter no financiero.

Distintos factores, entre ellos la inexistencia de una articulación entre la estrategia y los resultados logrados, caracterizan y limitan la actuación de las PyMes estudiadas.

En primer lugar, transcurrido algo más veinte años desde la presentación del CMI por Kaplan y Norton, se ha constatado, que esta herramienta, si bien es conocida por aproximadamente la mitad de las organizaciones encuestadas, es aún poco utilizada , más de la mitad (18 casos) de los gerentes conocen dicha herramienta, a su vez una cifra similar (16 casos) está informado que puede utilizarla como herramienta de gestión de recursos humanos, aun cuando solo la mitad (14 casos) de las organizaciones de la muestra han desarrollado indicadores y lo utiliza como herramienta de medición de gestión organizacional y de recursos humanos.

Teniendo en cuenta que en las PyMes encuestadas del sector, el CMI posee un grado de conocimiento y divulgación medio, es previsible que no haya un crecimiento de su implementación en los próximos años.

Asimismo, de las respuestas obtenidas, se puede afirmar que, en general, las organizaciones entienden el concepto, pero no están en condiciones de llevar a cabo con éxito la implementación del mismo. En atención a ello se considera que las mismas no disponen de muchos recursos ni de personal especializado y que el propietario, en general, acumula funciones administrativas y operativas, resaltando la importancia de que el proceso seguido en la implementación del CMI sea simple, comprensible y poco burocrático.

Considerando que las empresas analizadas no poseen muchos niveles jerárquicos, se justificaría la implementación de un CMI a nivel corporativo, ya que la comunicación suele fluir naturalmente. En cualquier caso, el establecimiento de un panel adecuado de objetivos/indicadores bien definidos y comunicados, en cuya definición se haya promovido la participación de todos los miembros de la organización y que permitan difundir los resultados alcanzados y realizar comparaciones en el tiempo y en el espacio, constituye la base para el éxito de la adopción del CMI en estas PyMes.

En segundo lugar, en la caracterización general del mercado y entorno de la organización, se observa que el grado de diversidad de productos y servicios es bajo. A este respecto, se deduce que cuanto mayor es el número y la diversidad de productos y servicios en la organización, su proceso de producción así como su sistema de información de gestión se vuelven más complejos justificándose el empleo de herramientas de gestión como el CMI. No obstante, el reducido número de niveles jerárquicos y la concentración de la toma de decisiones en la alta gerencia pueden llevar a una menor utilización de dicha herramienta. Desde un aspecto teórico, existe semejanza con las consideraciones vertidas por Russo (2009) y Luft y Shields (2003), señalando que las organizaciones con un mayor grado de formalización y diferenciación vertical tienden a adoptar herramientas de gestión más innovadoras. Asimismo puntualizan que a medida que aumenta el grado de descentralización los sistemas de información de gestión deben volverse más sensitivos y sofisticados, aumentando la necesidad de controles formales en sustitución de los controles informales.

Por otro lado, las organizaciones analizadas consideran que operan en un entorno en el que la intensidad de competencia e incertidumbre son bastante elevadas. En base a ello se puede deducir que estos factores influyen en la adopción del CMI.

En este sentido, desde un marco teórico, Khandwalla (1972) fue uno de los primeros investigadores a analizar el efecto del entorno en las prácticas de control de gestión, concluyendo que la sofisticación de las PyMes está influenciada por el grado de intensidad de competencia a que se enfrenta generalmente la empresa.

Los resultados obtenidos por Hoque *et al.* (2001), Libby y Waterhouse (1996), Ezzamel (1990) y Govindarajan (1984), confirmaron los de Khandwalla (1972) al encontrar que un mayor énfasis en medidas múltiples de desempeño se asocia con organizaciones y unidades de negocio que se enfrentan a una intensa competencia de mercado. Asimismo, la incertidumbre percibida del entorno aumenta la necesidad de contar con información más amplia y, en consecuencia, influye positivamente en la utilización de técnicas sofisticadas de Gestión. (Tapinos, 2011); (Abdel-Kader y Luther, 2008).

En estos casos, se espera que haya una mayor cantidad de información procesada por las organizaciones.

Es precisamente en escenarios de incertidumbre donde el CMI se revela como prioritario, dada la necesidad de la empresa en anticiparse y reaccionar a los cambios en el entorno. (Fuentes, 2003).

De la lectura de los datos recopilados, se puede confirmar que la mitad (14 casos) de las organizaciones de la muestra poseen objetivos claramente definidos, una estrategia de tipo analizadora y llevan a cabo un proceso de planificación estratégica. Esta información es importante y facilita la implementación del CMI ya que son considerados, además de las perspectivas, los elementos necesarios para el diseño del mismo.

En lo que concierne a las características de la cultura organizacional abierta, (14 casos) de las empresas encuestadas que emplean el CMI, surge que privilegian el trabajo en equipo y

consideran que un estilo de gestión más participativo supone la promoción de discusiones estratégicas, facilitando el proceso de adopción, implementación y uso de las herramientas de gestión. No obstante, han señalado que no todos los empleados están involucrados en la definición de los objetivos y en la adopción de las decisiones.

En efecto, las organizaciones con una cultura empresarial que enfatiza la innovación y que aboga continuamente por la introducción de mejoras, especialmente en los procedimientos y en las herramientas, están más predispuestas a adoptar nuevas herramientas de gestión.

Es importante señalar que en (16 casos) las Pymes encuestadas, se observa que disponen de una cultura centrada en aspectos operativos, en la que se deja para un segundo plano la discusión de las cuestiones estratégicas, la cual no se adecua a la filosofía del CMI.

Con relación a estos aspectos, hay una coincidencia con Kaplan y Norton (2007) quienes sostienen que la cultura empresarial, al reflejar las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización, puede constituir un obstáculo o un factor potenciador para la introducción de nuevas técnicas de contabilidad de gestión.

En esta línea, dichos autores opinan que una cultura empresarial que favorezca un estilo de gestión participativo y consultivo ayuda al éxito en la implementación de nuevas técnicas y herramientas de gestión en las organizaciones.

No obstante, como señala Rickards (2007), en culturas corporativas, donde los empleados no conocen la delegación de tareas y de responsabilidades, así y la forma como los incentivos individuales están orientados hacia los objetivos organizativos, el CMI probablemente será ineficaz.

El hecho de que la comunicación dentro de la organización es considerada por parte de los encuestados (16 casos) como fluida, tanto a nivel vertical como a nivel horizontal, también es un resultado importante. En este sentido, una comunicación insuficiente o la inexistencia de canales formales de comunicación entre los distintos niveles de la organización han sido frecuentemente apuntadas en la literatura como uno de los obstáculos o barreras en la introducción, desarrollo y utilización del CMI.

Esta conclusión se encuentra en línea con lo planteado por (Malina y Selto, 2001; Norreklit, 2000; De Haas y Kleingeld, 1999) para quienes, la existencia de una estructura de comunicación típicamente *top-down* y no participativa puede afectar a la utilización del CMI como un instrumento de comunicación efectiva así como a la captación e intercambio de experiencias y al diálogo organizacional.

En tercer lugar, en relación al grado de desarrollo, innovación tecnológica y automatización de la organización, se ha comprobado que es considerado medio por la mayoría de las empresas encuestadas.

En efecto, en el 2º trimestre de 2016, las PyMes de Software y Servicios Informáticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - donde se concentra el 64% de las empresas del sector de todo el país - pone de relevancia que el inadecuado equipamiento y el bajo acceso a nuevas tecnologías más que se cuadruplicó con respecto a un año atrás.¹¹

A este respecto, importa subrayar que la falta de sistemas básicos de información ha sido señalada frecuentemente en la literatura como un obstáculo para la implementación de herramientas sofisticadas de medición y gestión del desempeño, como el CMI (Garengo y Bititci, 2007; Manville, 2007; Burns y Vaivio, 2001; Otley, 1999).

Si bien se exige una constante actualización de datos para garantizar el seguimiento de las acciones realizadas y la evaluación en sí, el total de las organizaciones encuestadas que adoptaron el CMI (14 casos) utilizaron algún tipo de software en su implementación para reducir el esfuerzo de recolección y actualización de datos que se realizaba en forma artesanal.

Finalmente, de acuerdo al entorno relevado, en la clasificación de PyMe se pueden incluir una diversidad de empresas con estructuras jerárquicas diferentes, con relaciones de costo/beneficio más o menos desfavorables, que presentan necesidades distintas y que operan en mercados diferentes (mercados de mayores dimensiones, mercados locales y mercados regionales), aspecto que puede dificultar el desarrollo de modelos de gestión y la obtención de beneficios potenciales de la herramienta.

Datos obtenidos de fuentes externas, concuerdan que para poco más de la mitad de las PyMes Software y Servicios Informáticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (53%) el principal cliente es una empresa grande (más de 200 ocupados) y para el 37% el principal cliente es una pequeña o mediana empresa (10 a 200 ocupados). Las microempresas sólo son el tipo de cliente más relevante para un 5% de las firmas, algo similar a lo que ocurre con el Estado en sus tres esferas. Por último, el consumidor final sólo es principal cliente de un 1% de las empresas.¹¹

Propuestas:

Las PyMes que deseen incursionar en un mejor aprovechamiento de sus recursos humanos, deben introducir cambios.

Para que el desarrollo normal de la empresa no se base sólo en el hacer, sino que debe considerar la integridad de la herramienta de gestión para alcanzar su estabilidad y proyección. Por ende, una de las recomendaciones es incentivar al interior de la organización la acción participativa de proponer y de fomentar una cultura del autocontrol, con el fin de mantener un sistema que planea cómo hacer las cosas, las haga, luego verifique y sobre los resultados, actúe.

Así mismo, es importante fortalecer los canales de comunicación a los cuales tienen acceso las empresas, puesto que la información que estas organizaciones manejan es restringida y por lo tanto, no es factible el proceso de aprendizaje entre las PyMes, en consecuencia, algunas no pueden aprender de los fracasos y éxitos de otras empresas con características similares.

Una medida que puede ayudar a estas organizaciones es la capacitación y divulgación de la importancia de establecer un modelo de gestión basado en el trabajo en equipo a fin de llegar a mejores resultados que el trabajo individual, pues cuando se logra armonizar las diferentes capacidades que tiene cada individuo, los resultados tienen un mayor impacto

¹¹ Fundación Observatorio Pyme (Datos del 2do. Trimestre 2016)

que si se realizaran de forma independiente; por lo tanto, para el éxito de la organización, la ejecución de las diferentes estrategias y el cumplimiento de las metas establecidas, es importante que la empresa integre la totalidad de la organización con el fin de que todos trabajen como un solo cuerpo y no como individuos donde cada uno busca su propio beneficio, pues esto garantiza que la empresa logre su propósito de mantenerse en el mercado y crecer.

Futuras líneas de investigación:

Investigaciones futuras deberían extenderse a PyMes de otras ciudades y provincias del interior del país donde se asientan polos tecnológicos e industriales, a fin de determinar si las empresas que constituyen el mismo u otros sectores de la economía tienen la misma problemática planteada en el presente trabajo y por ende, requieren cambios estructurales que les permitan crecer y mantenerse en el mercado. De ser así, se podría validar si el modelo de indicadores planteado en este trabajo puede ser útil para la gestión de recursos humanos en empresas industriales y/o comerciales. La comparación de resultados que se obtenga de las diferentes entidades puede resultar muy útil para analizar los casos de éxito y fracaso en la implementación y utilización del Tablero de Comando Balanceado.

Anexos

Cuestionario

Investigación cualitativa

Dirigida a PyMes Argentinas de actividad privada, del sector Software y Servicios Informáticos de la Ciudad de Buenos Aires.

La presente encuesta es parte de un estudio de tesis que pretende indagar a los responsables del área de Recursos Humanos sobre temas vinculados a las dificultades que presenta implementación y utilización del Tablero de Comando Balanceado (CMI) e indicadores de Recursos Humanos.

La información que nos brinde será tratada confidencialmente, presentada de forma estadística y agregada.

Las preguntas de tipo opción múltiple deben ser respondidas tildando la opción correcta.

1. Puesto que desempeña en recursos humanos, edad, género, formación académica.

Puesto: _____ Edad () - M () - F ()

Secundario () – Terciario () – Universitario () – Postgrado ()

Especialización () – MBA ()

Valores Posibles: (EC) En curso – (F) Finalizado – (G) Graduado - (I) Incompleto

2. ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa, y cuántos años de actividad tiene desde su fundación?

Años: _____

Iniciación ()

Crecimiento ()

Madurez ()

Declive ()

3. ¿Exportan sus productos y/o servicios a otros países?

Sí () Integrantes del Mercosur () Otros () Cuáles _____

No ()

4. ¿Cantidad de empleados ocupados en relación de dependencia y/o contratados en forma directa?

5. ¿Disponen de un esquema de administración centralizada de índole familiar?

Sí ()

No ()

6. ¿Disponen de algún sistema para el control de la gestión?

Sí ()

No ()

7. ¿Conoce la existencia del Tablero de Comando Balanceado (CMI)?

Sí ()

No ()

8. ¿Conoce la existencia de indicadores de recursos humanos?

Sí ()

No ()

9. Respecto del CMI:

¿Utilizan algún Tablero de Comando Balanceado, plantilla o cuadro de indicadores?

Sí ()

Sólo parcialmente ()

No ()

10 ¿Cuánto tiempo hace que lo vienen utilizando como herramienta de gestión y bajo qué perspectivas?

Años ()

Financiera () – Productiva () – Comercial () – R. humanos () – Innovación ()

11 ¿Existe un área que se dedique o esté a cargo del control?

Sí () - ¿Cuál? _____

No () Continúe en pregunta Nro.15

12 ¿Cuáles son las tareas específicas que cumple este área?

13 ¿Con qué frecuencia se realizan actividades de control?

Mensuales ()

Semestrales ()

Anuales ()

Sólo ante contingencias. ()

Otro () - ¿Cuál? _____

14 ¿Se realiza un análisis posterior a los desviaciones producidas?

Sí ()

No ()

15 ¿Se hace un proceso de planificación estratégica en la empresa?

Sí () - ¿Cómo se realiza? _____

No () Continúe en pregunta Nro. 18

16 ¿Para qué fines u objetivos la usan?

Mantener lo planificado ()

Conseguir objetivos de mediano y largo plazo ()

Mejorar posicionamiento de mercado y aumentar las ventas ()

Fijar plan de trabajo ()

Determinar el rumbo de los objetivos macros ()

Determinar los objetivos estratégicos ()

Definir la forma de trabajo con la cual se abordaran los distintos proyectos ()

Motivar un cambio cultural organizacional ()

Otro () - ¿Cuáles? _____

17 ¿El sistema de gestión genera datos suficientes que alimenten el Tablero de Comando Balanceado (CMI)?

Sí ()

Se complementa con extracción en forma artesanal ()

No ()

18 ¿Qué tipo de herramienta(s) o mecanismo(s) usa la empresa para controlar su gestión, indique básicamente qué utiliza y para qué?.

19 ¿Para qué fines es usado el Tablero?.

Incorporar medidas no financieras ()

Comunicar la estrategia ()

Medir el desempeño ()

Realizar Control Integral ()

Otros () - ¿Cuáles? _____

20 ¿Por qué considera que es importante confeccionar un CMI de RR. HH.?.

Mejorar la toma de decisiones centrada en aspectos que generan valor ()

Evaluar la estrategia de recursos humanos ()

Predecir el impacto de las futuras decisiones ()

Para evaluar la contribución de los recursos humanos ()

Otros () - ¿Cuáles? _____

21 Desde la perspectiva de recursos humanos, de acuerdo a la plantilla acordada, ¿Cuáles son los indicadores considerados claves desde el punto de vista operacional y/o gerencial?.

22 ¿Detectaron problemas y/o barreras en la utilización del CMI?.

Sí () - ¿Cuáles? _____

¿Cómo los atenuaron? _____

No () _____

23 ¿Surgieron rechazos u otros inconvenientes para comenzar a aplicar los indicadores?.

Sí () - ¿Cuáles? _____

¿Cómo los atenuaron? _____

No () _____

24 La inadecuada utilización de indicadores ¿les generó algún efecto no deseado para la gestión de la empresa?.

Sí () - ¿Cuáles? _____

No ()

25 Respecto de la evaluación de desempeño y comunicación interna:

¿Realizan proceso de inducción a los nuevos ingresos?

Sí ()

No ()

26 ¿Realizan la definición de puestos, funciones y responsabilidades?

Sí ()

No ()

27 ¿Realizan evaluación de desempeño?.

Sí ()

No ()

28 ¿Le fijan objetivos antes de iniciar el periodo?

Sí ()

No ()

29 ¿Cómo y de qué forma se evalúa, quién realiza la evaluación y con qué frecuencia?.

Cómo? Observación directa del evaluador ()
 Medición de resultados ()
 Combinación de ambas ()

Forma: Objetiva ()
 Subjetiva ()
 Ambas ()

Quién? Primero la propia persona y luego el superior ()
 Directo el superior ()

Frecuencia: Semestralmente ()
 Anualmente ()

30 ¿Realizan evaluación de potencial, y/o plan de carrera?.

Sí ()

No ()

31 ¿Existen canales formales de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa?

Sí ()

No () Continúe en pregunta Nro. 33

32 Entre los distintos niveles ¿Cómo calificaría la comunicación tanto a nivel vertical como a nivel horizontal?

Razonable o fluida ()

Insuficiente ()

Mala ()

Inexistente ()

Otros () - ¿Cuáles? _____

33 Cuando hay promociones de puestos de algún área en particular, ¿lo comunican de alguna manera en particular o disponen de alguna política que afecte a los empleados?.

Sí () - ¿Cuáles? _____

No ()

34 Respecto del esquema de incentivos:

¿Se tienen determinados los factores críticos de éxito dentro de la empresa?

Sí ()

No ()

35 ¿Se persuade al personal a alcanzar los objetivos relacionados a los factores críticos de éxito?

Sí ()

No ()

36 ¿Los indicadores de gestión están relacionados con los factores críticos de éxito?

Sí ()

No ()

37 ¿Poseen algún tipo de esquema de incentivos?

Sí ()

No () Continúe en pregunta Nro. 39

38 ¿Qué tipo de incentivos se ofrecen a los empleados?

Bonos ()

Capacitación ()

Posibilidad de ascensos ()

Descuentos en tiendas ()

Otros () - ¿Cuáles? _____

39 Hay algo que no le haya preguntado y que desearía agregar?

Muchas gracias por su colaboración. Es muy valorado su aporte.

Walter Vega

Bibliografía

ABDELLAH, F. G., LEVINE, E. 1994. *Preparing Nursing Research for the 21st Century. Evolution. Methodologies, Challenges*. New York: Ed. Springer Publishing Company.

ABDEL-KADER, M. and LUTHER, R. 2008. The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-Based Empirical Analysis. In *British Accounting Review*, Vol. 40, N° 1, pp. 2-27, UK: March 2006.
Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/journal/08908389>

ALARCON, H. 2007. Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. En *Revista Ingeniería Industria*, Año 6, N° 1, p. 51. Chile: 08/2007.

ALEDO, Á. 2013. *Todo suma: Los retos del área de RR.HH para optimizar la aportación de los integrantes de la empresa*. Madrid: Ed. Lid.

ALONSO GUZMAN, J. 2012. Gestión del conocimiento en las organizaciones. En *Boletín de Grandes Pymes*, p. 12. Argentina: 09/12/2012. Disponible en <http://www.grandespymes.com.ar>

ÁLVAREZ OROZCO, M. 2013. *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Ed. Profit.

ANDERSEN, H., COBBOLD, I. & LAWRIE, G. 2001. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. *Paper presented to 4th SME-SME International Conference*. Allborg University. Denmark: 14-16 May 2001.

ANDREU, R., BAIGET, J., ALMANSA, A. y SALVAJ, E. 2005. Knowledge Manager. En *Revista Capital Intelectual. El valor de los intangibles. Número 0*. España: 1er Trimestre de 2005

ANDRIESSEN, D. 2001. Weightless wealth. Four Modifications to Standard Intellectual Capital Theory. *Paper for the Fourth World Congress on the Management of Intellectual Capital*. pp. 1-10. Hamilton, Canadá: 2001.

ANTOGNOLLI, S. 2012. Empresas familiares: Tablero de comando para Pymes. En *Portal de pymes de familia*, pp. 1-7. Buenos Aires: 02/2012.

AYALA CALVO, J. C. y Grupo de Investigación FEDRA. 2007. La Gestión interna del Conocimiento en las Organizaciones: Un modelo de indicadores para el control de su gestión. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp. 3610-3629. Universidad de La Rioja, España: 2007.

- BALLVE, A. 2000. *Tablero de Control*. México: Ed. Macchi.
- BASTOS, C. y GOMES, C. 2009. A Medição de Performance nas Pequenas e Médias Empresas: Características Específicas e Processos de Implementação. En *XIX Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica*. Universidad de Jaén, España: 06/02/2009.
- BECKER, B., HUSELID, M., ULRICH, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press. USA: Harvard.
- BECKER, W., ULRICH, P. & STAFFEL, M. 2011. Management Accounting and Controlling in German SMEs – Do Company Size and Family Influence Matter?. In *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. Germany: University of Bamberg, Vol. 3, Number 3, pp. 281-300.
- BOADA I GRAU, J. 2005. El absentismo laboral como consecuencia de variables Organizacionales. En *Psicothema*, vol. 17, nº 2, p. 212-218. España: 30/11/2004
- BORELL, F. 2004. *Cómo trabajar en equipo. Relaciones de calidad con jefes y compañeros (Equipos de alto rendimiento Cap.1)* Nº 9. España: Ed: Deusto. El Comercio
- BUENO CAMPOS, E. 1999. Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. En *Boletín del Club Intellect*, nº 1, pp. 2-3. Madrid: Enero 1999.
- BURNS, J. and VAIVIO, J. 2001. Management Accounting Change. In *Management Accounting Research*, Vol. 12, Issue 4, pp. 389-402.
Disponibile en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500501901787>
- CABRERA, G. 1996. *Apuntes de Cátedra. Comportamiento Organizacional*. Chile: Ed. Universidad Central de Chile.
- CAGIGAS, J. 2011. *Los diez retos de Silvia*. España: Ed. Libros de Cabecera.
- CAMISON, C. , PALACIOS, D. y DEVECE, C. 2000. Modelo NOVA. Un nuevo modelo para la Medición del Capital Intelectual en la empresa: El modelo NOVA. X *Congreso Nacional ACEDE*. Oviedo: septiembre 2000. Disponible en <http://www3.gestiondelconocimiento.com>
- CASTILLO APONTE, J. 2006. *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ed. Ecoe
- CERRÓN PAREDES, M. E. 2004. La motivación y el comportamiento organizacional. En *GestioPolis. Sitio web de economía y negocios*. Buenos Aires: 14/05/2004.
Disponibile en: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-comportamiento-organizacional/>
- CHANDLER, A. 1977. *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

CHAPMAN, G y WHITE, P. E. 2011. *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa*. Michigan: Ed. Portavoz

CHIAVENATO, I. 2000. *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill. Quinta Edición, pp. 188-203.

_____. 2004. *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Mc Graw Hill.

_____. 2004. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Ed. Mc Graw Hill.

COKINS, G. 2013. *Strategic Business Management: From Planning to Performance*. USA, NY: Ed. Wiley and Sons. CGMA, pp 59-69.

CRUZ LEZAMA, O. 2007. Indicadores de gestión. En *Actualidad Empresarial*, pp. 32-38. Venezuela: 11/2007.

DAVENPORT, T. H. and KLAHR, P. 1998. *Managing customer support knowledge*. California Management Review. 40 (3), pp. 195-207.

DE HAAS, M. and KLEINGELD, A. 1999. Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue throughout the Organization. In *Journal of Management Accounting Research*. USA, Vol. 10, Issue 3, pp. 233-261. 09/1999. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10445005/10/3>

DE LA TORRE, C. y GARCIA-LOMBARDIA, P. 2010. *Mercado Laboral Sostenible 2020 y Responsabilidad Social. Iniciativas públicas y empresariales*, Madrid: Ed. LA LEY Wolters-Kluwer.

DRUCKER, P. F. 1995. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books

DRUCKER, P. F y ORBEGOZO, G. 2003. *Gestión del Conocimiento*. In Harvard Business Review. España, Bilbao: Ed. Deusto.

EZZAMEL, M. 1990. The Impact of Environmental Uncertainty, Managerial Autonomy and Size on Budget Characteristics. In *Journal Management Accounting Research*. USA, Vol. 1, pp. 181-197.

FARIA, F. 1995. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Ed. Limusa.

FERNANDEZ AGUADO, J. 2006. *Fundamentos de la Organización de Empresas. Breve Historia del Management*. Madrid: Ed. Narcea.

FITZ-ENZ, J. 1999. *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. España: Ed. Deusto

FRANCÉS, A. 2006. *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Ed. Pearson Prentice Hall.

FRED, D 2008. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Ed. Pearson.

FUENTES, M. 2003. La Incertidumbre Percibida del Entorno como Moderadora de la Relación entre la Gestión de la Calidad Total y el Desempeño. En *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Núm. 14, pp. 139-160. España: 2010.

Fundación Observatorio Pyme. 2013. Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo. Argentina: 04/2013. Disponible en <http://www.observatoriopyme.org.ar/publicaciones/>

GARENGO, P. 2009. Performance Measurement System in SMEs Taking Part to Quality Award Programs, Total Quality Management and Business Excellence, In *International Journal of Operations & Production*. UK: University of Glasgow, Vol. 20, Number 3, pp. 91-105.

GARENGO, P. & BERNARDI, G. 2007. Organizational Capability in SMEs: Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development. In *International Journal of Management Reviews*. UK: University of Glasgow, Vol. 56, Number 5/6, pp. 518-532.

GARENGO, P. & BITITCI, U. 2007. Towards a Contingency Approach to Performance Measurement: An Empirical Study in Scottish SMEs. In *International Journal of Operations & Production*. UK: University of Glasgow, Vol. 27, Number 8, pp. 802-825.

GOLEMAN, D. 1996. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.

GOODSTEIN, L., NOLAN, T. y PFEIFFER, W. 1998. *Planificación Estratégica Aplicada*. España: Mc Graw Hill.

GOVINDARAJAN, V. 1984. Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. In *Accounting, Organizations and Society*. USA, Vol. 9, Number 2, pp. 125-135.

HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J. 1974. *Organizational Climate: Measures, research and Contingencies*. The Academy of Management Journal, Vol 17, N°2, USA: pp 255-280

HERZBERG, F. 1987. *One more time: how do you motivate employees?* In Harvard Business Review Classics, pp. 5-16. USA: Harvard. September-October.

HUDSON, M., SMART, A. & BOURNE, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. In *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, issue 8, pp. 1096-1115, UK: 2001.

Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005587>

IESE Focus Group. 2010. *Gestionando el compromiso con la empresa: Combatir el absentismo*. Madrid. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-132.pdf>

JUDGE, T. et al. 2007. Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Role of Individual Differences. In *Journal of Applied Psychology* 92. N° 1. USA. pp. 107-127

KHANDWALLA, P. 1972. Environment and its Impact on the Organization. In *International Studies of Management and Organization*, Vol. 2, Issue 3, pp. 297-313. NY: Fall 1972.

KAPLAN, R., and D. NORTON. 1992. The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. In *Harvard Business Review Magazine*, pp. 71-79. Boston, MA: Jan-Feb 1992.

_____. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

_____. 1997. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

_____. 2000. *The Strategy-focused organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

_____. 2004. *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

_____. 2006. *Alignement: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press

_____. 2007. *Alignment: Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

LARRAURI, M. 2000. *El ABC del Capital Intelectual para PYMES*. Bilbao: Ed. Ediciones PMP y Clúster del Conocimiento.

LIBBY, T. and WATERHOUSE, J. 1996. Predicting Change in Management Accounting Systems. In *Journal of Management Accounting Research*. USA, Vol. 8, pp. 137-150.

LITWIN, G. and STINGER, H. 1978. *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

LOCKE, E. A. 1976: *The nature and consequences of job satisfaction*, in DUNETTE, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 165-166. Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.

- LOPES, C. 1999. A Fiscalidade das Pequenas e Médias Empresas: Estudo Comparativo na União Europeia. *Monografia Publicação Vida Económica*, Porto (Portugal): 1999.
- LUFT, J. and SHIELDS, M. 2003. Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory-Consistent Empirical Research. In *Accounting, Organizations and Society*. USA, Vol. 28, Number 2-3, pp. 169-249.
- MALAQUER, G. 1977. Problemática del absentismo laboral. En *Revista de Medicina de Empresa*. Volumen XII, nº 12, p.12 de 14. Madrid: 03/1977.
- MALINA, M. and SELTO, F. 2001. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. In *Journal of Management Accounting Research*, USA, Vol. 13, Issue 1, pp. 47-90.
- MALLO, C. y MERLO, J. 1996. *Control de Gestión y Control Presupuestario*. Madrid: Ed. Mc Graw Hill.
- MALVICINO, S. 2002. La estrategia y el tablero de comando en las pymes. En *GestioPolis. Sitio web de economía y negocios*. Buenos Aires: 11/09/2002. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/45/estratpyme.htm>
- MANVILLE, G. 2007. Implementing a Balanced Scorecard Framework in a not for Profit SME. In *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, Issue 2, pp. 162-169. Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410400710722653>
- MASLOW, A. 1991. *Motivación y Personalidad*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H. and J. B. QUINN. 1988. *El Proceso Estratégico*. México: Ed. Prentice Hall.
- MOLINERA, J. F. 2001. *Absentismo Laboral*. Madrid: Ed. Fundación Confemetal.
- MONDRIA, J. (2006). *El Decálogo de la Excelencia: Cómo alcanzar lo que se propone* (Trabajar en equipo. Cap. 7) Nº 4. España: Ed. Deusto. El Comercio.
- MONDY, R. W y NOE, R. M. 1997. *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Pearson Prentice Hall.
- MORENO, M. J. 2005. *La visión de la empresa basada en el conocimiento: El modelo THALEC*. Granada: Ed. Grupo Editorial Universitario.
- MORENO, M. J. y VARGAS, A. 2003. El modelo THALEC para la gestión interna del conocimiento: Una definición de los elementos facilitadores del aprendizaje organizativo. En *XII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Cádiz: 2003.

MOOS, R. & INSEL, P. 1974. *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Ed. Consulting Psychologists Press.

MORTON, S. 1971. *Management decision systems: Computer based support for decision Making*. Cambridge, MA: Harvard University.

NORREKLIT, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of its Assumptions. In *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 11, Issue 1, pp. 65-88. USA: 03/2000.

Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450059990121X>

NOVA MELLE, P. 1996. El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. En *Cuaderno de Relaciones laborales*, n° 9, p. 229-239. Madrid: 03/1996.

OBANDO MILLÁN, M. P. DEL V. 2009. Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. En *Universidad de Oriente*. Venezuela: 07/2009

OHMAE, K. 1990. *La Mente del Estratega*. México: Mc Graw Hill.

OIT. 1975. Convenio N° 142 sobre desarrollo de los recursos humanos. Ginebra. Disponible

en http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CO DE:C142

OTLEY, D. 1999. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. In *Management Accounting Research*, Vol. 10, Issue 4, pp. 363-382. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500599901154>

PALACI, F. 2005. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

PATEMAN, A. J. 2004. Cinco pasos para desarrollar indicadores en el BSC. En *Balance Scorecard Card Collaborative*, sección *Gestión Estratégica*, Vol. 6, Ed. 2, México: 06/2004.

PATTERSON M.G. et al. 2005. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. In *Journal of Organizational Behavior* Vol 26, pp. 379-408, UK: 2005

PEREIRA ALFARO, H. 2011. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. En *Revista Éxito Empresarial* No. 135, pp. 1-2. Es una publicación periódica de CEGESTI. Costa Rica: 2011.

PÉREZ RODRÍGUEZ, Y. y COUTÍN DOMÍNGUEZ, A. 2005. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. En *Revista Científica Acimed* Vol.13 (6), p. 66. Cuba: 2005.

PERERA, S. and BAKER, P. 2007. Performance Measurement Practices in Small and Medium Size Manufacturing Enterprises in Australia. In *Small Enterprise Research. Australia, SYD*, Vol. 15, nº 2 pp. 10-30.

PEUSNER, M. 2000. Problemática de implementación de un sistema integral de control de gestión en las Empresas Familiares. En *Tesis Maestría en Dirección Bancaria*. Buenos Aires: UCEMA 10/2000.

PROBST, G., RAUB, S. y ROMHARDT, K. 2001. *Administre el conocimiento*. México: Ed. Prentice Hall.

QUESADO, P. y RODRIGUES, L. 2009. Factores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. En *Revista Universo Contábil*, Vol. 5, Núm. 4, Outubro - Dezembro: pp. 94-115.

RAUTENSTRAUCH, T. 2006. Balanced Scorecard Adoption in SME's: Empirical Evidence from a German Perspective. In *29th Annual Congress of the European Accounting Association*, Dublin: 22-24 March.

RESOLUCION MERCOSUR N° 59. 1998 Políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas del MERCOSUR-ETAPA II. Río de Janeiro, BR: 08/12/1998. Fuente: Mercosur/GMC/RES 59/98. Disponible en <https://gestorweb.mercosur.int/?pag=n&tab=4> (RES_059-1998_ES_Polít-Apoyo_Micro_peq_Medianas Emp_Acta 4_98.pdf)

REYES PONCE, A. 1991. *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. México: Ed. Limusa.

RIBAYA, F. J. 2008. La gestión del absentismo en las empresas españolas. En *Alta Dirección*, N° 43, p. 257-258, p. 29-39. Madrid: 09/2010.

RICKARDS, R. 2007. BSC and Benchmark Development for an E-Commerce SME. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, N°. 2, pp. 222-250, UK:2007. Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770710740413>

ROBBINS, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, D. 2004. *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ed. Universidad Católica de Chile. Sexta Edición.

RUSSO, J. 2009. *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Ed. Lidel Edições Técnicas.

SAINT-ONGE, H. 1996. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. In *Strategy & Leadership* Vol 24, N°2, pp 10-14. USA: 1996.

SALLENAVE, J. P. 1990. *Gerencia y Planificación Estratégica*. Bogotá: Ed. Norma. Segunda Edición.

- SARVARY, M. 1999. Knowledge management and competition in the consulting industry. In *California Management Review*. Vol. 41, Nº 2, pp. 95-107. USA: Winter 1999.
- SCHNEIDER, B. 1975. Personnel Psychology. Organizational climates: An essay. In *Wiley Periodical - University of Maryland*. Vol 28, Number 4, pp 447-479. USA: 12/1975.
- SCHNEIDERMAN, A. 1999. *Analog Devices: 1986 – 1992. The First Balanced Scorecard*. USA, MA; 1999 – 2006. Disponible en <http://www.schneiderman.com/>
- SCHUSCHNY, A. 2007. *Planificación Estratégica*. Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- SERNA GÓMEZ, H. 2008. *Gerencia Estratégica*. Colombia: Ed. 3R. Décima Edición.
- SICA, D. 2016. Consultora abceb. En Club de Líderes Pyme. Buenos Aires: 01/2016. Disponible en <http://ideared.org/contenido/508/IDEA-PyME>
- SIMONS, R. y DÁVILA, A. 1997. Citibank: Performance Evaluation, Caso 9-198-048. En *100 Best –Selling Cases*. Harvard Business School. USA, Boston: 1997.
- SIMONS, R. 1998. *Palancas de Control*. Buenos Aires: Ed. Grupo Temas.
- SOUSA, M. y BEUREN, I. 2002. A Relevância da Contabilidade de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas. *IX Congresso de Contabilidade*. Porto (Portugal): 20-22 Novembro.
- SOUSA, S., ASPINWALL, E. & RODRIGUES, A. 2006. Performance Measures in English Small and Medium Enterprises: Survey Results. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, Issue 1-2, pp.120-134, UK: 2006. Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770610644628>
- SULZER, J. R. 1976. *Comment construire le tableau de bord. Les objectifs et les méthodes d'élaboration*, París: Ed. Dunod,
- SVEIBY, K. E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge*. San Francisco: Berret Koehler Publishers. Traducido al Castellano en: *La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- TAPINOS, E., DYSON, R. & MEADOWS, M. 2011. Does the Balanced Scorecard Make a Difference to the Strategy Development Process?. In *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 62, Nº 5, pp. 888-899. UK: May 2010. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/f5f2/9fbfc51b5f0e646810eea32a93341f4f4afe.pdf>
- TERLATO, A. 2014. Motivación y productividad en empresas argentinas. En *Tesis Doctoral en Dirección de empresas*. Buenos Aires: UCEMA 02/2014.

THAKKAR, J., KANDA, A. y DESHMUKH, S. 2009. Supply Chain Performance Measurement Framework for Small and Medium Scale Enterprises. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, Issue 5, pp. 702-723. India: 2009. Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14635770910987878>

THIBAUT, J. P. 1994. *Manual de diagnóstico en la empresa*. Madrid: Ed. Paraninfo.

VAN BUREN, M. 2000. Midiendo la Gestión del Conocimiento. En *Training & Development Digest*. N° 22. pp. 70-87. España: mayo 2000. Disponible en <http://www.portaldelconocimiento.com>

VAZQUEZ, J. 2006. *Dirección eficaz de Pymes*. México: Ed. Macchi.

VOGEL, M. 2014. *Tablero de comando en Iberoamérica*. Buenos Aires. Ed. Club de Tablero de Comando. Disponible en <http://www.tablerodecomando.com/libros-balanced-scorecard/>

WESTWICK, C. A. 1987. *Manual para la aplicación de ratios de gestión*. Bilbao: Ed. Deusto.

WEIMBERG, F. 2009. Tablero de Control de Gestión para PyMes – Herramienta Clave para una gestión ordenada y de excelencia. En *Temas de Planificación – Consejo Argentino de Planificación Sucesoria*. Newsletter Nro. 73. Buenos Aires: Abril/Mayo 2009.

WHITAKER, D. & WILSON, L. 2007. Human Capital Measurement: From Insight to Action. In *Organization Development Journal*, Vol. 25, Number 3, pp. 59-64. Chesterland, OH: Fall/2007.