

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS****Boletín N° 2 - Año 1
- Octubre 2013 -****AUTORIDADES****• Decano**

Dr. Jorge Raúl Lemos

• Vicedecano

Dr. Miguel Gregorio Skubic

• Secretaria Académica

Dra. Stella Maris Castaño

• Secretaria Adjunta

Dra. Amanda Raquel Llistosella de Ravaioli

• Director de Estudios y Coordinación

Dr. Vicente Filleti

• Directora de Investigación y Enseñanza Experimental

Prof. Elvira Venturo

PRESENTACIÓN

El Boletín del Instituto de Investigaciones Administrativas se difundirá por la vía virtual en forma periódica. El objetivo del mismo es hacer llegar a todos aquellos que puedan estar interesados temas relacionados con la administración a través de artículos, comentarios, información sobre novedades y, también, dar a conocer la opinión de docentes relacionados con el área respecto de cuestiones afines. Asimismo, a través de este Boletín se invita y se deja abierta la posibilidad de investigar diferentes problemáticas que fueren de interés tanto para la comunidad universitaria como para el contexto socio-económico de la Universidad de Morón.

DECANO: DR. JORGE RAÚL LEMOS

DIRECTORA: DRA. ISABEL ALICIA REY

Medios de contacto: econinvestiga@unimoron.edu.arprof.isabelrey@yahoo.com.ar**EDITORIAL**

Nos complace poner a vuestra disposición el segundo ejemplar del Boletín Administrativo.

El mismo tiene el objetivo de acercar a todos ustedes temas de interés correspondientes al Área, por ello, aprovechamos la oportunidad de este contacto para reiterar la invitación a participar activamente en la elaboración de esta publicación.

Seguramente, la diversidad de temas que cada uno de nosotros pueda aportar enriquecerá la publicación, abarcando un amplio espectro de tópicos y dando a conocer diferentes puntos de vistas sobre asuntos variados.

La publicación del mismo es periódica, por lo cual, se tratarán diferentes problemáticas, emparentadas con los escenarios actuales en los que se desarrollan las organizaciones.

Entendemos que el contexto donde hoy les toca actuar a las organizaciones es dinámico, versátil, a veces impredecible, expuesto a cambios que se presentan de forma cada vez más vertiginosa, razón esta más que suficiente para que las empresas cuenten con la mayor cantidad de herramientas que les permitan adaptarse a dichos cambios y salir airoso de situaciones críticas.

En este número presentamos cuatro artículos referidos a temas diferentes: 1) La gestión del conocimiento en las organizaciones actuales, 2) El balanced Scorecard como herramienta de gestión, 3) El planeamiento estratégico y 4) Tablero de Comando para RRHH.

La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones

Isabel Alicia Rey*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es habitual en las organizaciones actuales referirse a la “**gestión del conocimiento**” pero, ¿a qué nos referimos cuando lo mencionamos?

El objetivo que se persigue a través de la gestión del conocimiento es transferir el conocimiento desde el lugar donde se ha generado hasta el lugar donde se empleará; implica desarrollar competencias entre los miembros de la organización que permitan compartirlo, utilizarlo y sobre todo valorarlo.

El proceso de gestionar el conocimiento permite transformar el conocimiento de los integrantes de la organización en un **activo intelectual**, esto podría ser utilizado como una ventaja competitiva por la organización al momento de diseñar su estrategia.

El objetivo principal es capturar, organizar, almacenar y compartir el conocimiento de los integrantes de la organización. Estas tareas se facilitan en las empresas actuales, ya que cuentan con el apoyo de las tecnologías de la información que permiten la recolección, transferencia, seguridad y administración sistemática de la información.

El proceso de “administración del conocimiento” también es conocido como “aprendizaje corporativo” o “aprendizaje organizacional” y se puede afirmar que sus principales objetivos son:

- identificar, recopilar y organizar el conocimiento existente,
- facilitar la creación de nuevo conocimiento y
- apoyar la innovación a través de la reutilización del conocimiento y guiar a las personas para que a través de los mismos y las habilidades propias mejoren su desempeño en las organizaciones.

Otro aspecto de la “administración del conocimiento” es la transferencia del mismo de manera informal por medio de discusiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal, por medio de la capacitación, del entrenamiento, etc.

También podríamos afirmar que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten aumentar el **capital intelectual** de una organización de manera significativa. Esto es muy importante para toda organización ya que le permite resolver mejor sus problemas, tomar mejores decisiones, y en definitiva, esto redundará en una ventaja competitiva.

Actualmente se considera en las organizaciones que lo único permanente es el cambio, por lo cual mantener una ventaja competitiva a través del tiempo se torna imposible, por lo tanto la ventaja del conocimiento en este contexto es sumamente importante.

Podemos también mencionar ciertos términos relacionados con el **capital intelectual** y la **gestión del conocimiento**, a saber:

Capital Intelectual: es el conjunto de los activos intangible de una empresa, los cuales deberían ser valuados en forma adecuada.

Oficial principal del conocimiento: es el integrante de la organización que debe aprovechar al máximo el potencial de conocimientos de la empresa.

Gestión del conocimiento: es el proceso que permite transferir el conocimiento desde donde se generó hasta donde se puede utilizar, y que puede ser aprovechado y valorado por toda la organización para ser compartido y utilizado por todos los relacionados con el mismo.

Administración del conocimiento: incluye tanto los procesos como las estrategias y tecnologías utilizados para adquirir, compartir y reutilizar el conocimiento.

Dentro de este conjunto de términos que hemos mencionado y caracterizado, también podemos incluir el de **memoria corporativa**, que es el conjunto de datos, información y conocimientos requeridos para poder dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización.

Todos son de gran importancia para el logro de los objetivos organizacionales, ya que actualmente los cambios son permanentes y la competencia es mucha, por lo cual las empresas deben recurrir a ventajas competitivas innovadoras que les permitan posicionarse en el mercado. Y qué mejor que aquellas que se relacionan con los RRHH, los cuales son considerados actualmente como componentes de vital importancia dentro de la gestión organizacional.

Referencias bibliográficas:

- Aguilera, Jorge. *Gerencia Integral de Comunicaciones*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2008.
- Lazzati, Santiago. *Management del Cambio y del Desempeño*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2006.

*Profesora Titular Regular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UM

*Directora del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UM

Una herramienta potente de medición y gestión: el Balanced Scorecard

Liliana C. Ballesteros*

Las organizaciones de la era industrial se han enfrentado a un nuevo paradigma: la competencia de la era de la información.

La misma funciona sobre procesos integrados combinando, la especialización funcional con la prontitud, eficiencia y calidad con relación a los vínculos con los clientes y proveedores, la segmentación de los mercados, la creciente competitividad global, la innovación y los empleados que aporten valor a los mismos. Para dicha complejidad, se hace necesario contar con una herramienta de medición que permita traducir la visión estratégica, planificar y establecer los objetivos estratégicos, comunicar y vincular dichos objetivos con indicadores estratégicos y, por último, incrementar la retroalimentación y formación estratégica.

Surge así en la década de los 90 una potente herramienta de medición y gestión: el Balanced Scorecard o "Cuadro de Mando Integral", de Robert Kaplan y David Norton.

La misma traduce la visión de la empresa y la estrategia en planificación en objetivos cuantificables, con el fin de comunicar y tender a guías de acción concretas, permitiendo medir el desempeño al combinar tanto las variables financieras como operativas.

El mismo supone que ninguna medida por sí sola es adecuada para dirigir la organización en todos los momentos, debiendo reflejar el modelo de negocio que fija el nivel directivo, con el fin de comunicar e implementar la estrategia. Por ello se dice que es un simulador que incorpora las relaciones causa-efecto entre variables críticas, el cual incluye los adelantos, los atrasos y la retroalimentación que describe la trayectoria y el desarrollo de la estrategia.

El Balanced Scorecard organiza los temas estratégicos en cuatro dimensiones o perspectivas:

1) La dimensión financiera: en ella se considera la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista.

A la hora de definir los indicadores de medición y gestión, deberíamos preguntarnos: ¿qué esperan de nosotros nuestros accionistas? Por lo que a modo de ejemplo deberíamos incluir el análisis del "valor económico agregado" (EVA), el retorno del capital empleado (ROE), el margen de operación e ingresos-rotación de activos.

2) La dimensión cliente: esta perspectiva responde a la pregunta ¿qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?

Por ello la misma debe incluir:

a) el tiempo del ciclo para satisfacer sus necesidades, considerando que, para el caso de productos existentes, se deberá medir el tiempo que se tarda desde el pedido hasta su efectiva entrega y, para el caso de los nuevos, el tiempo hasta el ingreso en el mercado.

- b) calidad: debe detectar los defectos o errores percibidos por el cliente.
 - c) desempeño y servicio: deben medir cómo ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente.
 - d) costo de la propiedad: mide los costos de reparación, facturación, inactividad, etc.
- Algunos de los indicadores más utilizados son: satisfacción del cliente, reclamos resueltos sobre el total de reclamos e incorporación y retención de clientes.

3) La dimensión operativa interna: aquí cabe preguntarnos ¿cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a los clientes?

En este punto se hace necesario examinar y analizar los procesos y operaciones del negocio que influyen directamente sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo, tiempo del ciclo, calidad y productividad.

El costo unitario por actividad, niveles de producción, costos de fallas, costos de desperdicios, entre otros serán importantes índices de medición.

4) La dimensión aprendizaje y crecimiento: en esta perspectiva debemos preguntarnos ¿qué debemos hacer para desarrollar recursos internos que sean necesarios para lograr la excelencia de los procesos clave? Como respuesta los indicadores estarán ligados a medir:

- a) innovación del mercado: registran los índices de nuevos productos o servicios,
- b) aprendizaje y mejora operacional continua,
- c) activos intelectuales: son los llamados activos intangibles, evalúan la distribución de las capacidades, niveles de compromiso del personal, capacitación, experiencia.

El desarrollo de competencias clave, la retención del personal clave, el grado de satisfacción del personal, la confianza en el liderazgo serán, entre otros, indicadores útiles al momento de la medición.

Aspectos a considerar para su desarrollo

En el desarrollo e implementación de esta herramienta se deberán tener en cuenta diversos criterios con el fin de que la organización obtenga resultados positivos a largo plazo, por lo que se deberá centrar la atención en los factores de creación de valor y a partir de allí, construir un sistema integrado de gestión.

Todo indicador debe estar vinculado a resultados financieros debiéndose entender las relaciones causa-efecto (si hacemos esto entonces se logrará tal cosa).

Debe promover la motivación y capacitación de los empleados, brindar acceso a la información estratégica y alinear a los grupos y personas en relación con los objetivos de cada unidad de negocio.

Por último, debe servir para evaluar el desempeño.

Algunas críticas

Más allá de su grado de difusión, el modelo de Norton y Kaplan ha sido criticado en la literatura por los siguientes aspectos:

- a) falta de énfasis en la dimensión de los Recursos Humanos,
- b) no evalúa la calidad de desempeño de los proveedores,
- c) no incluye la totalidad del análisis para medir la calidad de los productos y servicios,
- d) no contempla la perspectiva de la responsabilidad social de las organizaciones,
- e) carece de la dimensión "flexibilidad de la organización".

Otros desarrollos similares

Cuadro de Maisel: sustituye la dimensión aprendizaje y crecimiento por la de recursos humanos, destacando la importancia de medir la capacidad de innovar y los factores de formación y cultura empresarial.

La pirámide de resultados de Mc Nair, Lynch y Cross: el modelo diferencia tres niveles jerárquicos en las organizaciones y evalúa en cada nivel la eficacia interna y externa de la empresa mediante indicadores financieros y no financieros.

IAM – Monitor de activos intangibles de K. Eric Sveiby: posee gran semejanza con el Balanced Scorecard, pero considera en su estructura externa no solo a los clientes sino a los proveedores y terceros interesados.

Referencias bibliográficas

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- Ramos, Silvina E. *Presupuestos*. Buenos Aires, Errepar, 2003.

*Profesora Asociada Regular Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UM.

QUÉ ES Y QUÉ NO ES EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Marina A. Romano*

¿QUÉ ES EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?

En principio el Planeamiento Estratégico surge con mayor énfasis a lo largo de los años 1980 a 1990, ya que con un ambiente tan complejo, incierto e inestable, no era posible continuar conduciendo a las organizaciones en la forma gerencial tradicional, es decir, por intuición, sabiduría o experiencia y sin procesos analíticos del entorno global y el ambiente interno.

En segundo lugar la cuestión es definir ¿Qué es algo estratégico? Podríamos decir que es un impacto que afectará a la organización en el futuro, ya sea en forma positiva o negativa, traduciéndose en una oportunidad o amenaza que obliga a la misma a relacionarlas con sus capacidades y restricciones internas, sean estas tangibles o intangibles.

De manera que:

- **El Plan Estratégico** es un buen ejercicio para diseñar las líneas que marcarán el futuro de nuestra organización siendo capaces de mostrar el porvenir de la empresa; y lo más importante, transmitir las pautas para convencer al resto de los participantes de cuál es el camino al éxito.
- **El Plan Estratégico** es un documento que sintetiza el nivel económico-financiero, estratégico y organizativo del posicionamiento actual y futuro de la empresa.
- **El Planeamiento Estratégico** es útil siempre para definir el presente que tiene la empresa y cómo se ha llegado hasta ahí, el objetivo que se quiere alcanzar, las ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.
- **El Plan Estratégico** es un proceso que siempre debe incluir el análisis del entorno como condiciones del mercado, necesidades del consumidor, los aspectos sociopolíticos, legales, económicos y tecnológicos buscando entender el futuro comportamiento de dichas variables externas, que decididamente influirán en la evolución de la empresa.
- **El Planeamiento Estratégico** es el mejor equilibrio entre los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- **El Planeamiento Estratégico** es la guía de cada una de las áreas organizacionales en la dirección que desea la organización permitiendo desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados para las metas a alcanzar.
- **El Planeamiento Estratégico** es el trabajo de un grupo de especialistas que deben reunir la información del entorno, declarar la misión, los objetivos estratégicos, las estrategias y el plan de cartera de negocios, sin perjuicio de la participación de otros responsables de áreas que influenciarán sobre la base del conocimiento e información de lo que está bajo su responsabilidad.
- Por último, **El Planeamiento Estratégico** es y tiene una relación estrecha con los planes operacionales, lo que indica que todos los planes operativos se derivan de él y al mismo tiempo deben contribuir a alcanzarlo.

QUÉ NO ES PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- El Planeamiento Estratégico **NO** es una bolsa de trucos o un manejo de técnicas. Pueden utilizarse técnicas pero también puede ser que no se use ninguna. Puede requerir una computadora, pero las preguntas más importantes no pueden programarse ni cuantificarse en la PC, como el ambiente político, los Recursos Humanos, la responsabilidad social.
- El Planeamiento Estratégico **NO** es pronóstico. No es adivinar el futuro, ya que este es impredecible y si lo intentamos solo se desacredita lo que hacemos.
- El Planeamiento Estratégico **NO** se refiere a decisiones futuras: se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales.

Las decisiones solo existen en el futuro. El problema del que tiene la responsabilidad de tomar la decisión estratégica no es lo que tiene que hacer mañana, es lo que tiene que hacer hoy con el propósito de estar preparado para un futuro incierto. El problema no es lo que pasará en el futuro sino el carácter de futuro que debemos dar a nuestro pensamiento y acciones actuales.

Una decisión presente que nos parece práctica y oportuna puede comprometernos por mucho tiempo o incluso en forma permanente e, irrevocablemente en la mayoría de los casos, los que tomaron esas decisiones ya no están en la organización.

- El Planeamiento Estratégico **NO** es un intento de eludir el riesgo, es más, ni siquiera un intento de minimizarlo. Esto nos puede llevar a riesgos irracionales e ilimitados y al desastre seguro. Asumir riesgos es la escena primordial de las actividades económicas.

Referencias bibliográficas:

- Drucker, Peter F. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo, 1984.
- Gandolfo Gahan, Juan. *Los 6 pasos del Planeamiento Estratégico*. Aguilar, 2005.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración una perspectiva global*. Ediciones Mc Graw Hill, 1998.

TABLERO DE COMANDO EN RR.HH
Domingo Eduardo Domenichino***EL DESAFÍO DE CUANTIFICAR EL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN:****INTRODUCCIÓN**

Como sabemos, las organizaciones son grupos sociales conformados por individuos que voluntariamente aúnan sus esfuerzos, utilizando sus recursos y habilidades para lograr los objetivos que se proponen. De esto surge claramente que las organizaciones trabajan por lo menos con dos tipos de recursos bien diferenciados: LOS RECURSOS MATERIALES Y LOS RECURSOS HUMANOS.

RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA. EL RETO DE LA MEDICIÓN

En general, dentro las organizaciones medianamente estructuradas o con una clara delimitación de puestos, la mayoría de los directivos en RRHH tiene una visión clara del valor estratégico de su departamento, al menos desde esa perspectiva, pero a nivel de Alta Dirección todavía existe cierto escepticismo acerca del papel de RRHH en el buen desempeño de la empresa. Hay directivos que afirman que "EL PERSONAL ES NUESTRO ACTIVO MÁS IMPORTANTE" pero no entienden cómo la función de RRHH logra convertir en realidad dicha afirmación. Una de las razones de esta situación es que la influencia de RRHH en el funcionamiento eficiente de la organización es difícilmente medible. Hasta no hace mucho tiempo las mediciones de RRHH incluían:

1. indemnizaciones
2. rendimiento de los trabajadores
3. costo de incorporación

4. porcentaje de trabajadores que han logrado un beneficio adicional por superar los estándares. Actualmente se deberían considerar como elementos de importancia crucial para poder implementar una estrategia competitiva en RRHH:

1. capital humano preparado y motivado
2. desarrollo de aptitudes esenciales de los trabajadores
3. sistemas que posibiliten un aprendizaje más veloz que el de sus competidores
4. liderazgo gerencial estratégico que genere un ambiente favorable para la implementación del proceso estratégico de RRHH.

Puesto que la principal fuente de producción de la economía está pasando del capital físico al capital intelectual, los directivos de RRHH están obligados a mostrar cómo CREAN VALOR para la organización.

¿Qué significa ser un “activo estratégico”? Los libros lo definen como “el conjunto de recursos y habilidades difíciles de adquirir e imitar que le dan a la organización una ventaja competitiva”.¹

1. Raphael Amit y Paul J. H. H. Shoemaker. “Strategic Assets and Organizational Rents” , en Strategic Management Journal 14 (1993), 33-46.

ETAPAS PARA IMPLEMENTAR UN PAPEL ESTRATÉGICO DE RRHH

1. **ESTRATEGIA EMPRESARIAL (CORPORATIVA) CLARAMENTE DEFINIDA.** Más allá de una correcta definición de la Estrategia de la Organización la cual indica el camino a seguir para alcanzar el propósito o misión, a través de la utilización de los recursos y habilidades que posee la Organización, es de vital importancia determinar cómo se llevará a cabo su implementación y cómo se comunicarán las premisas decisorias a cada integrante de la Organización para que pueda alcanzar los Objetivos que se han definido a nivel de Alta Gerencia.
2. **CREAR CONCIENCIA PARA QUE RRHH SE CONVIERTA EN UN ACTIVO ESTRATÉGICO.** Los profesionales de RRHH necesitan crear conciencia clara de por qué y cómo RRHH puede apoyar esta estrategia (a través de un liderazgo adecuado generar un patrón integrado de comportamiento que es esencial para el cumplimiento de la misma).
3. **CREAR UN MAPA ESTRATÉGICO.** Clarificar la estrategia de la empresa es fundamental para implementarla con éxito y para la generación de una cadena de valor (en términos de M. Porter). Crear un mapa de valor debería incluir a directivos de toda la organización que permitan responder preguntas como:
 - a. ¿Qué deben hacer los trabajadores para que la empresa logre sus objetivos?
 - b. ¿RRHH está aportando las competencias y conductas necesarias para el logro de esos objetivos?
 - c. Si no es así ¿qué debería cambiar?
4. **IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS DE RRHH EN EL MAPA ESTRATÉGICO:** Algunos de esos productos podrían ser:
 - a. la estabilidad laboral (poca rotación)
 - b. talento
 - c. liderazgo
 - d. integración del personal
 - e. servicio y apoyo al cliente.
5. **COMBINAR ESTRUCTURA DE RRHH CON LOS PRODUCTOS DE RRHH.** Ahora cabe preguntarse ¿cómo RRHH puede estructurarse para poder ofrecer esos productos? Por ejemplo, la estabilidad laboral de los trabajadores en Investigación y Desarrollo permite un inductor de rendimiento clave en el mapa estratégico (mayor entrenamiento en el puesto = especialización de la tarea).
6. **DISEÑAR EL TABLERO DE COMANDO DE RRHH.** El tablero de comando es una herramienta que reúne los principales indicadores e índices que revelan el estado de la empresa o de un sector de la misma. Está basado en Indicadores de causa, efecto, costo del control, creación de valor, medición de RRHH intangibles y el aporte de los mismos al rendimiento de la empresa.
7. **IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE DIRECCIÓN BASADO EN LA MEDICIÓN.** Una vez desarrollado el tablero de control de RRHH la organización contará con una poderosa herramienta de dirección que

posibilitará, entre otras cosas, tener información relevante para llevar a cabo el proceso decisorio o ejecutar el control y la posterior corrección de los desvíos si corresponde.

BASES PARA EL DESARROLLO DE UN TABLERO DE COMANDO EFICIENTE

El capital humano es mucho más que el personal de la empresa, es el activo más dinámico de la misma y muchas veces la categoría de gastos más importantes en el cuadro de resultados, pero además es una de las pocas inversiones que realmente puede impulsar los Ingresos de la organización. Dada su importancia ¿por qué no evaluarlo entonces?

Según Jim Hatch y John Burton, Socio y Director de PricewaterhouseCoopers, "LOS TABLEROS DE COMANDO SON EXITOSOS PORQUE SON SIMPLES. ESTA SIMPLICIDAD CONLLEVA UN IMPERATIVO: DEBEN SER CUIDADOSAMENTE DISEÑADOS".

- SELECCIÓN DE MEDICIONES: SIMPLICIDAD ES PODER
 - Las mediciones de su tablero de comando deben ser fáciles de comprender.
 - La cantidad de variables debe ser limitada, de 8 a 12 como máximo.
 - Todos los participantes deben ponerse de acuerdo sobre los aspectos que serán evaluados.
 - Debe ser efectivo, o sea relevante para la organización, comunicando resultados tangibles.
- PREPARACIÓN DE LOS TABLEROS DE COMANDO. Principios generales a tener en cuenta:
 - **Los números absolutos son menos significativos que los números relativos:** los datos deben colocarse siempre en el contexto adecuado, muchas mediciones poseen un valor limitado si no son comparables.
 - **Los datos utilizados deben ser fáciles de recopilar:** si no es así se pone el foco de atención en la recopilación y validación de los datos y poco tiempo para el análisis de los mismos.
 - **Los datos deben ser claros y transparentes:** los números y los cálculos deben sustentarse en mediciones inobjetables y claramente documentadas.
 - **Las mediciones deben ajustarse a las herramientas ya existentes:** si existe un sistema de control ya establecido para determinadas mediciones, las utilizadas para medir el capital humano también deben estar relacionadas con dichas mediciones.
 - **Concentrase en los resultados:** tanto los ejecutivos como los gerentes de línea tienden a preocuparse más por los resultados que por las actividades, en lugar de analizar los costos del programa, el tablero de comando deberá ayudar a responder preguntas como estas: ¿estamos contratando a las personas correctas?, ¿las estamos capacitando correctamente?, ¿permanecen en la empresa?
 - **Identificar un Líder:** se debe encontrar alguien que sea líder del proceso y asegurarse de que cada integrante sea consciente de las responsabilidades de esa persona como de las propias.
 - **Considerar el tablero de comando como un programa no como un proyecto:** un tablero de control no es el punto final, sino un punto de una curva dinámica. Para que el diseño, generación, comunicación y ajuste de las necesidades del tablero de comando sea exitoso deberá integrarse a los valores más profundos de la organización, o sea formar parte de la cultura organizacional.

MUESTRA DE MEDICIONES, ALGUNOS INDICADORES PARA MEDIR EL VALOR DEL CAPITAL HUMANO

- Ingreso por empleado
- Resultado por empleado
- Rentabilidad de la inversión del capital humano
- Cantidad de empleados por miembros de la Gerencia
- Cantidad de clientes por miembros de RRHH
- Costo de los beneficios de los empleados
- Inversión en capacitación por empleado
- Costo por empleado

- Índice de desvinculación voluntaria.

INDICADORES CLAVE: son aquellos indicadores que dependen de la estrategia del negocio y del entorno específico de la compañía, seguramente una empresa cuya estrategia de negocio está basada en la excelencia operativa que implica reducción de costos y procesos eficientes. Los indicadores claves deberían orientarse a medir estos aspectos:

- 1) costo de contratación
- 2) costo de rotación
- 3) productividad laboral.

Por otro lado, una empresa basada en una estrategia de liderazgo de producto, que implica un liderazgo de pensamiento y mayor velocidad de llegada al mercado, debería medir estos aspectos:

- 1) ingresos de nuevos productos por empleados
- 2) desvinculación voluntaria menor a tres años de antigüedad
- 3) índice de satisfacción del personal.

INDICADORES DE SOPORTE O SECUNDARIOS: contribuyen en un nivel operativo con la implementación de prácticas y políticas de RRHH en la gestión de personas y, por lo general, están atados a los procesos de RRHH como Selección, Capacitación, Desarrollo, etc.

Referencias bibliográficas

-Becker, Brian; Huselid, Mark ; Ulrich, Dave. *El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, Ediciones Gestión, 2000, 2002.

-CEO Argentina, *Responsabilidad social corporativa*, PriceWaterhouseCoopers, Boletín N° 4, 2006.

Se deja constancia de que las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.
