



Alberto Leer
ISEADE , San Salvador
22 de agosto 2017

Planeación y monitoreo de una Gerencia de Recursos Humanos mediante la metodología del Balanced Scorecard

Alberto Leer Guillén

- ✓ Doctor (PhD) en Administración de Negocios, Univ. Autónoma de Centro América
 - ✓ Máster (MBA) en Administración de Empresas, IMD Laussane, Suiza
 - ✓ Licenciado en Ingeniería; Universidad de Costa Rica
 - ✓ Programa de Desarrollo Profesional; Cornell University, EE.UU.
 - ✓ Programa Docente Internacional, INCAE, Costa Rica
 - ✓ Project Management Professional, Project Management Institute
 - ✓ Balanced Scorecard Professional certificado por el Balanced Scorecard Institute y The George Washington University
-
- ❑ Socio Director de Van der Leer, empresa especializada en Mejoría del Desempeño.
 - ❑ Treinta años de experiencia como empresario, gerente, educador y consultor de empresas en doce países.
 - ❑ Ha participado en el diseño e implementación de cientos de modelos de desempeño en importantes empresas e instituciones privadas y públicas.
 - ❑ Ha presentado ponencias sobre administración del desempeño en seis conferencias mundiales y varias latinoamericanas.
 - ❑ Profesor de Estrategia Empresarial en la Maestría en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica y Profesor Invitado de Strategic Management y Project Management en la Universidad para la Paz (NNUU).

La Gerencia de Recursos Humanos como Socio Estratégico

Los ejecutivos acostumbran decir que la “gente es el activo más importante de la organización”

Sin embargo, la planeación tradicional, no mide ni reconoce el valor del recurso humano y su impacto en el desempeño de la empresa

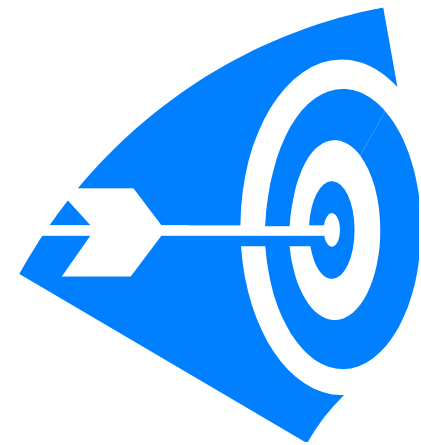


ISEADE  **FEPADE**
ESCUELA DE NEGOCIOS

VAN DER LEER
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

Plan Estratégico

Es un proceso para determinar la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión y medir como lo está logrando.



Usos de un Plan Estratégico

- Servir de guía para otros sistemas gerenciales como:
 - Estructura de la organización
 - Planeación de los recursos humanos
 - Plan anual operativo
 - Presupuestos
- Motivar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización (hacia arriba y hacia abajo).
- Promover procesos gerenciales reforzadores y coherentes
- Asignar dinámicamente los recursos
- Fomentar un sistema de valores y clima sustentador

Los sistemas tradicionales de control gerencial

- Suministran información que lleva por rumbos equivocados a los tomadores de decisiones
- No consideran los requerimientos de la organización y estrategia actual
- Promueven el pensamiento de corto plazo y la sub-optimización
- Están subordinados a los requerimientos de la contabilidad financiera
- Considera muy poco el ambiente externo de negocios

Olve, Roy y Wetter (1999)

Kim y Mauborgne opinan, sobre un plan estratégico.....

Los gerentes gastan la mayor parte del tiempo revisando estadísticas y gastos de períodos anteriores, llenando celdas y corriendo numerosos cálculos en vez de pensar “fuera de la caja” y desarrollar maneras de separarse de la competencia.

La mayor parte de los planes no contiene una estrategia sino una “colección” de tácticas que aunque individualmente tienen sentido, colectivamente no muestran una dirección clara y unificada para la organización.

Pocos ejecutivos pueden describir la estrategia y los empleados aún menos pueden entenderla o utilizarla en el día a día.



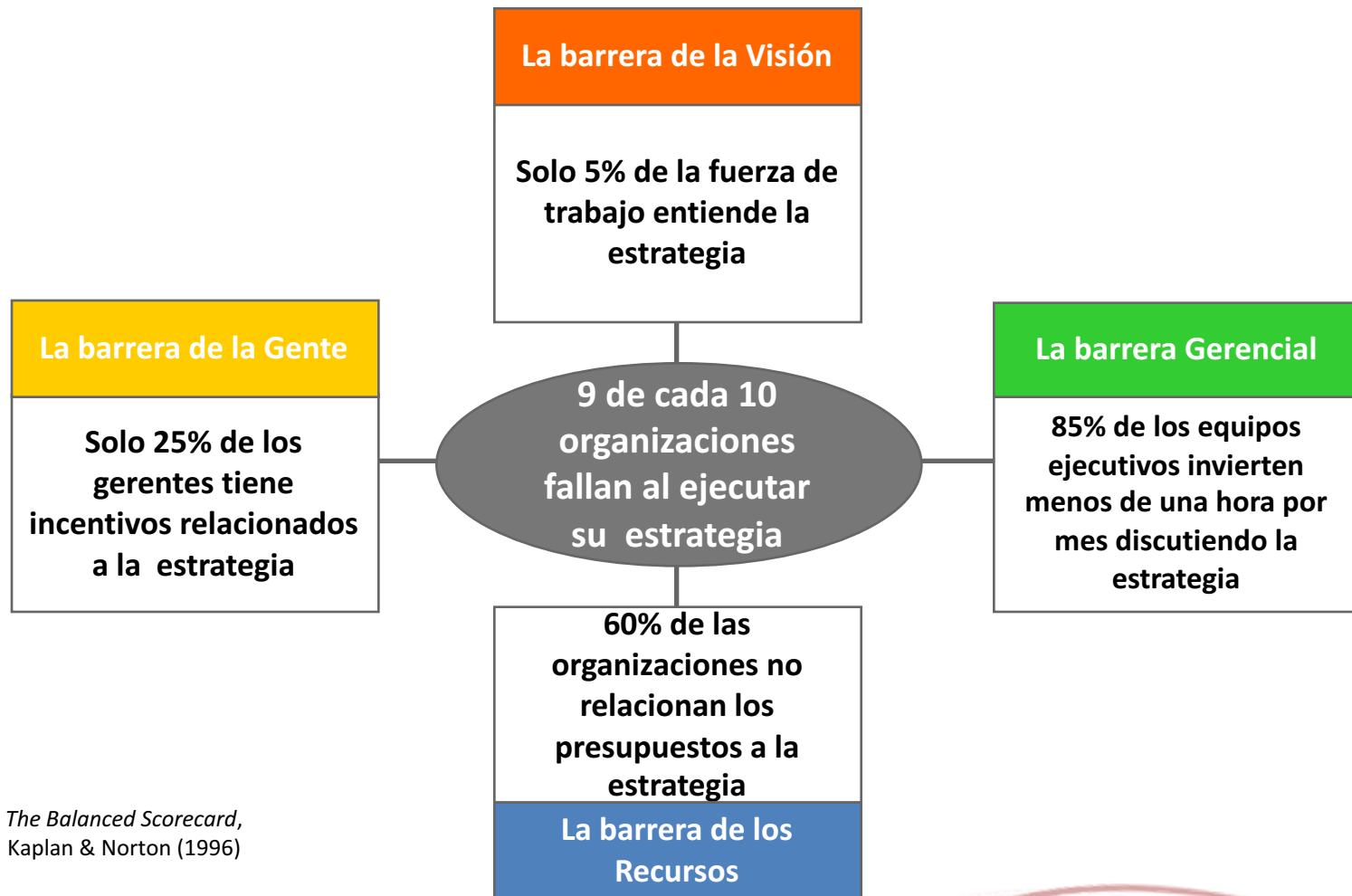
Kim y Mauborgne (2005)



ISEADE  **FEPADE**
ESCUELA DE NEGOCIOS

VAN DER LEER
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

Barreras a la ejecución de la estrategia



The Balanced Scorecard,
Kaplan & Norton (1996)

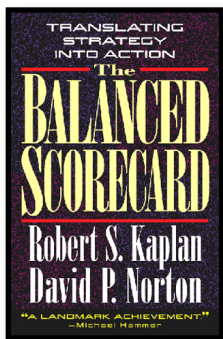


Dirección y control utilizando el Balanced Scorecard

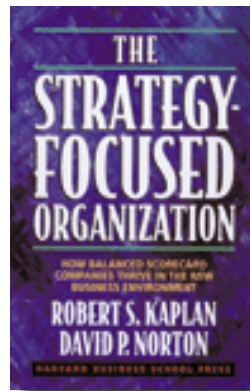
Una manera completa de dirigir y controlar que une la estrategia, los procesos, las medidas del desempeño y la **gente**



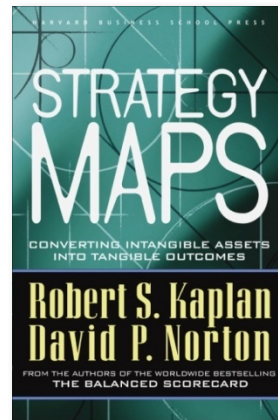
Una nueva manera de dirigir y controlar el desempeño de las organizaciones utilizando Objetivos Estratégicos con sus indicadores en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.



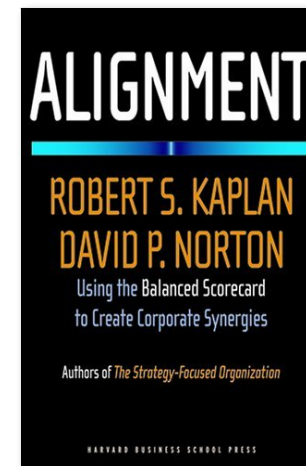
(Kaplan y Norton, 1996)



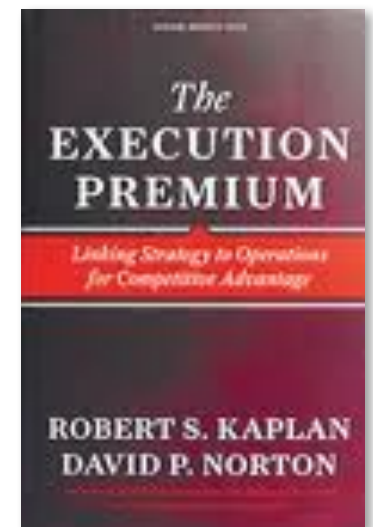
(Kaplan y Norton, 2001)



(Kaplan y Norton, 2004)

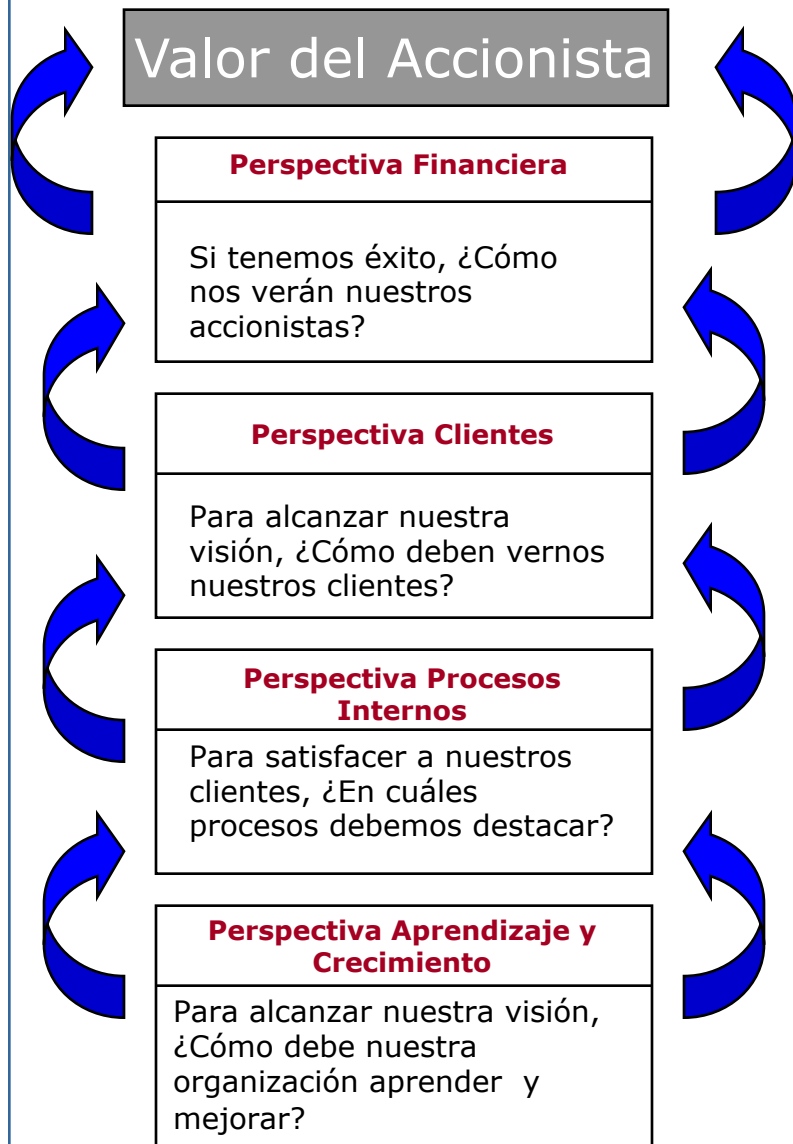


(Kaplan y Norton, 2006)



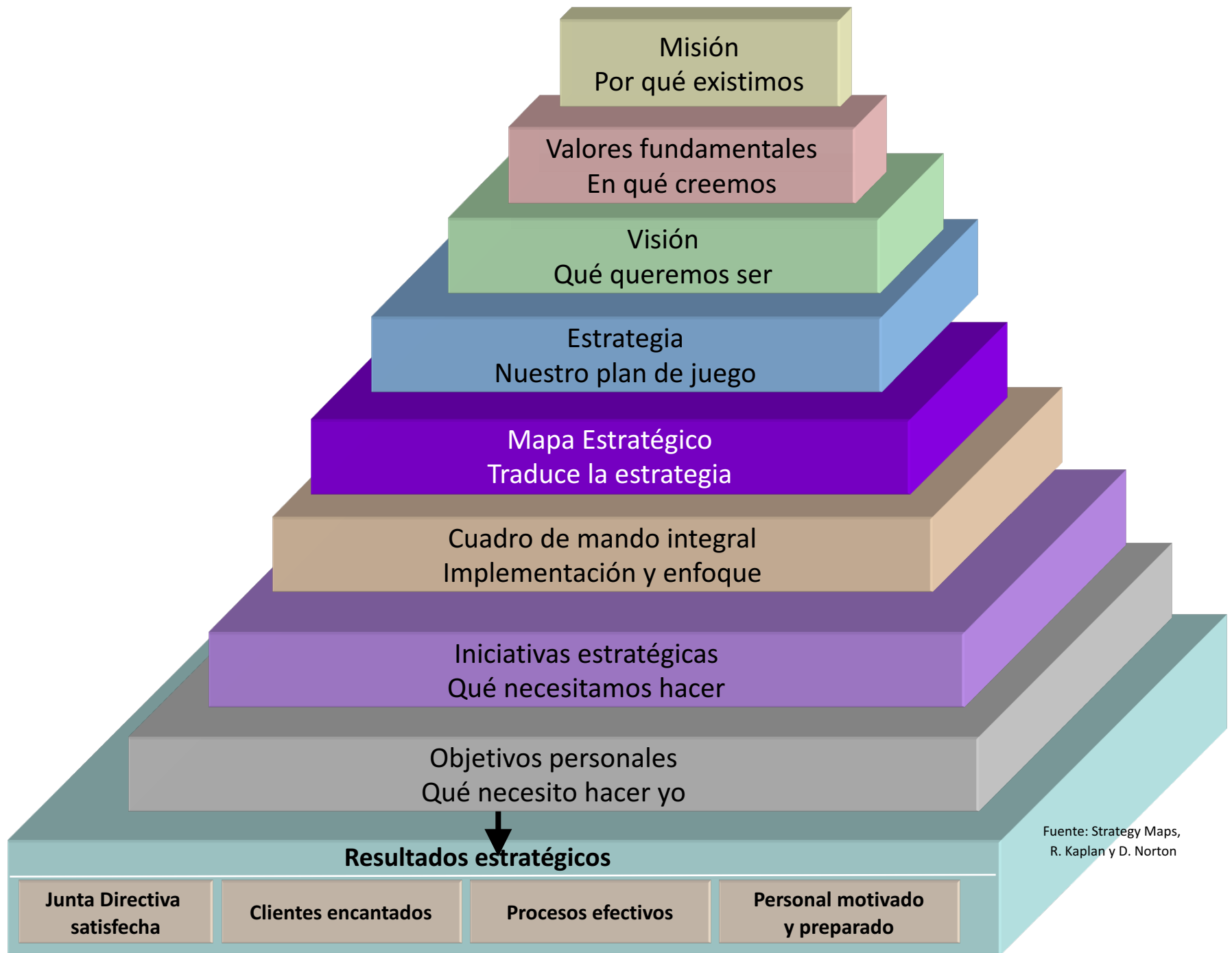
(Kaplan y Norton, 2008)

Organizaciones del Sector Privado



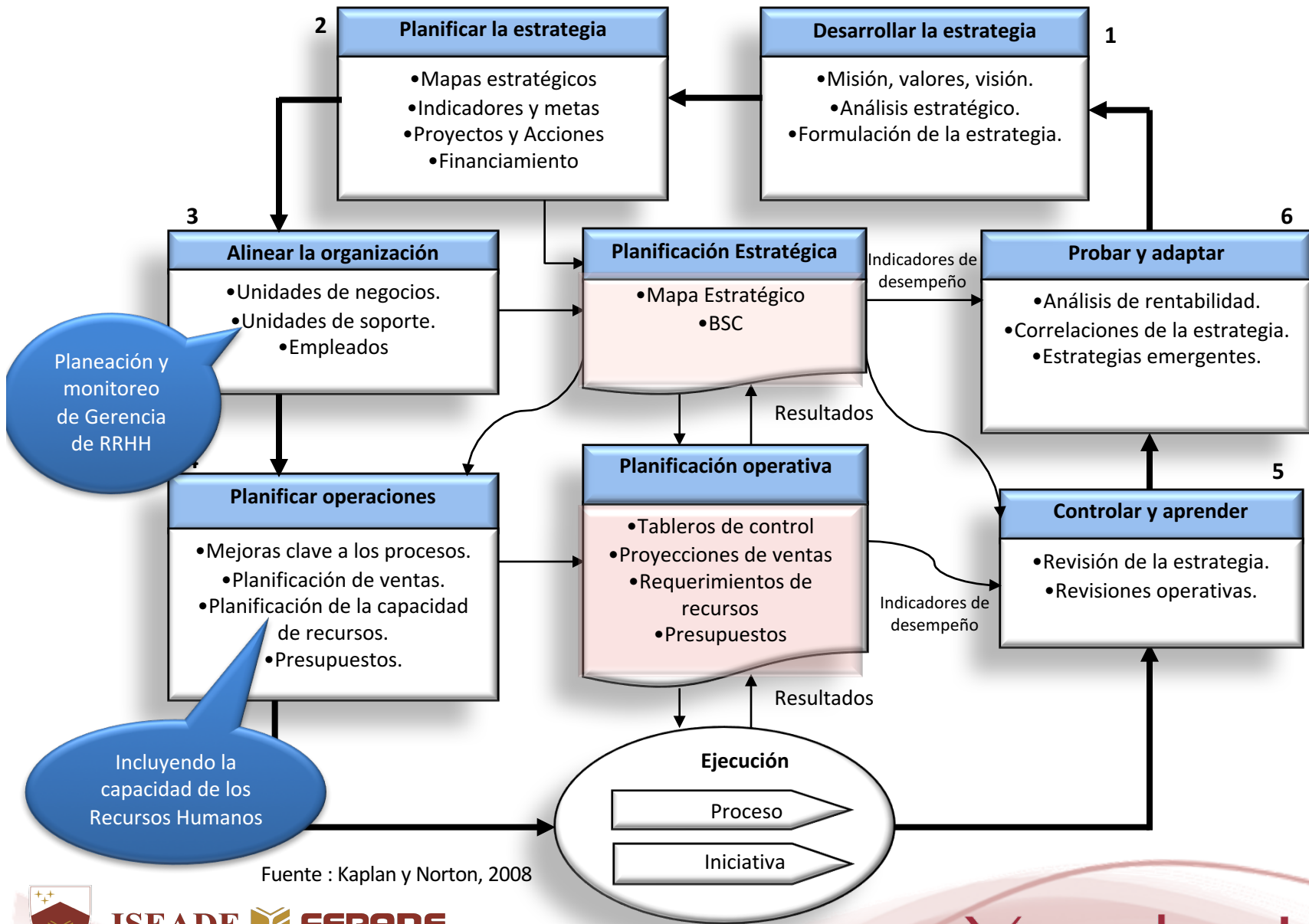
Organizaciones del Sector Público y sin fines de lucro





Fuente: Strategy Maps,
R. Kaplan y D. Norton

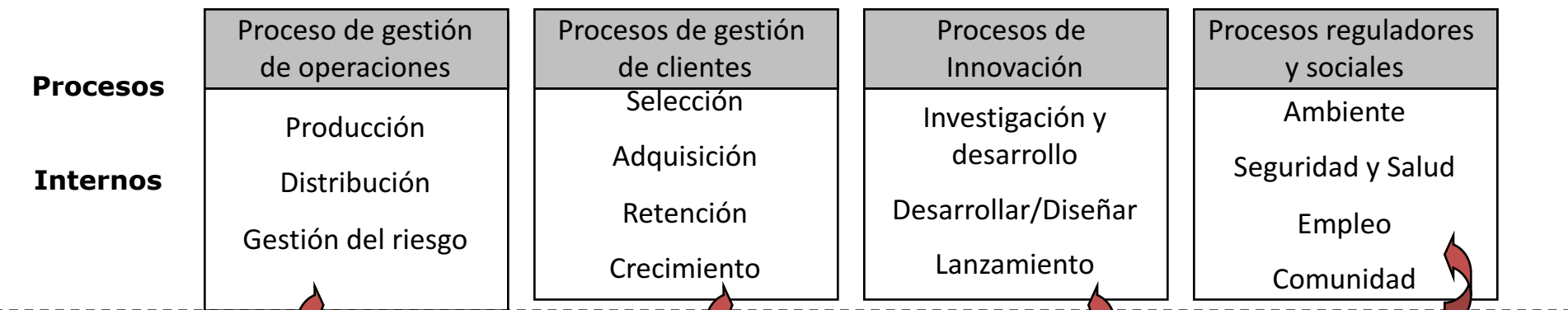
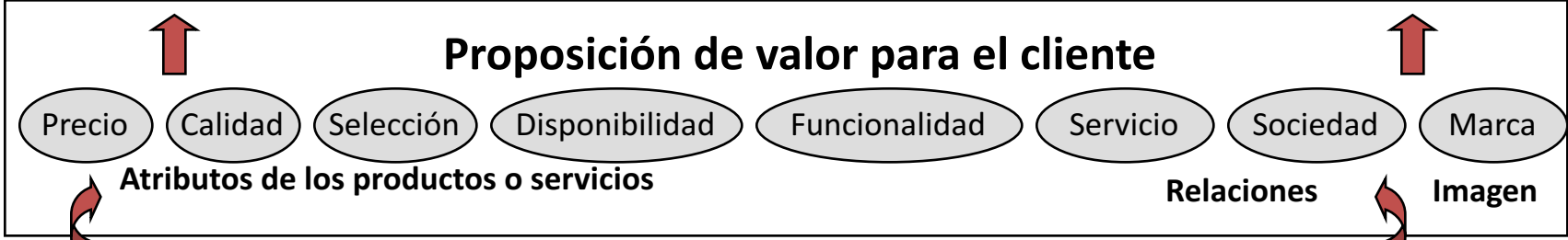
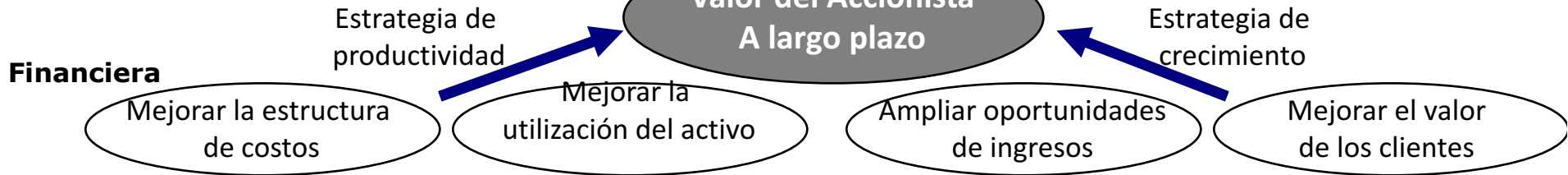
Sistema de gestión de una empresa



Fuente : Kaplan y Norton, 2008



**Valor del Accionista
A largo plazo**



**Aprendizaje
y
Crecimiento**



Ejemplo de Banco Comercial

Valor del Accionista
A largo plazo

Estrategia de
productividad

Estrategia de
crecimiento

Financiera

Aumentar la
utilidad neta

Aumentar la rentabilidad
sobre el patrimonio

Mejorar la clasificación
de riesgo

Lograr calidad
en el activo

Clientes

Ser percibido por los clientes como
una de las mejores entidades
bancarias

Superar las expectativas de los
clientes en cuanto al servicio
brindado

Ser percibido por los inversionistas
como la mejor entidad financiera
para invertir

Procesos

Internos

**Proceso de gerencia
de operaciones**
•Reducir tiempo de trámites
de créditos
•Desarrollar canales físicos
que apoyen estrategia
relacional de clientes

**Proceso de gerencia
del cliente**
•Lograr la vinculación con
los clientes
•Aumentar la fidelización
de los clientes

**Proceso de gerencia
de innovación**
•Ofrecer nuevos productos
que apoyen la propuesta de
valor

**Proceso regulatorios
y sociales**
•Cumplir con
disposiciones de los entes
regulatorios
•Cumplir con la normativa
de responsabilidad social

Capital Humano

Retener el personal del Banco

Desarrollar el talento humano

Aprendizaje
y
Crecimiento

Capital de la Información

Disponer de sistemas tecnológicos
contemporáneos

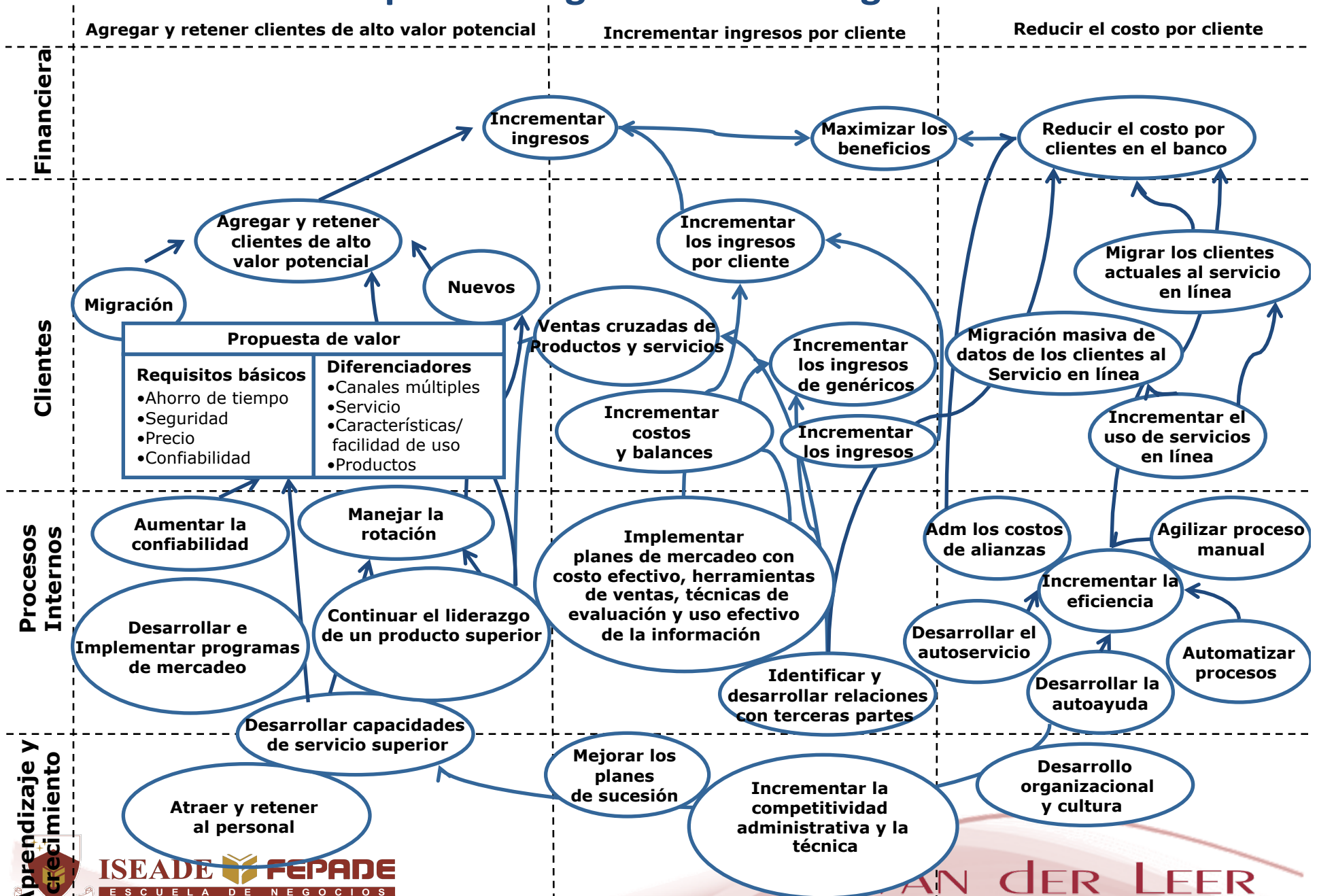
Tener continuidad en los
sistemas informáticos

Capital Organizacional

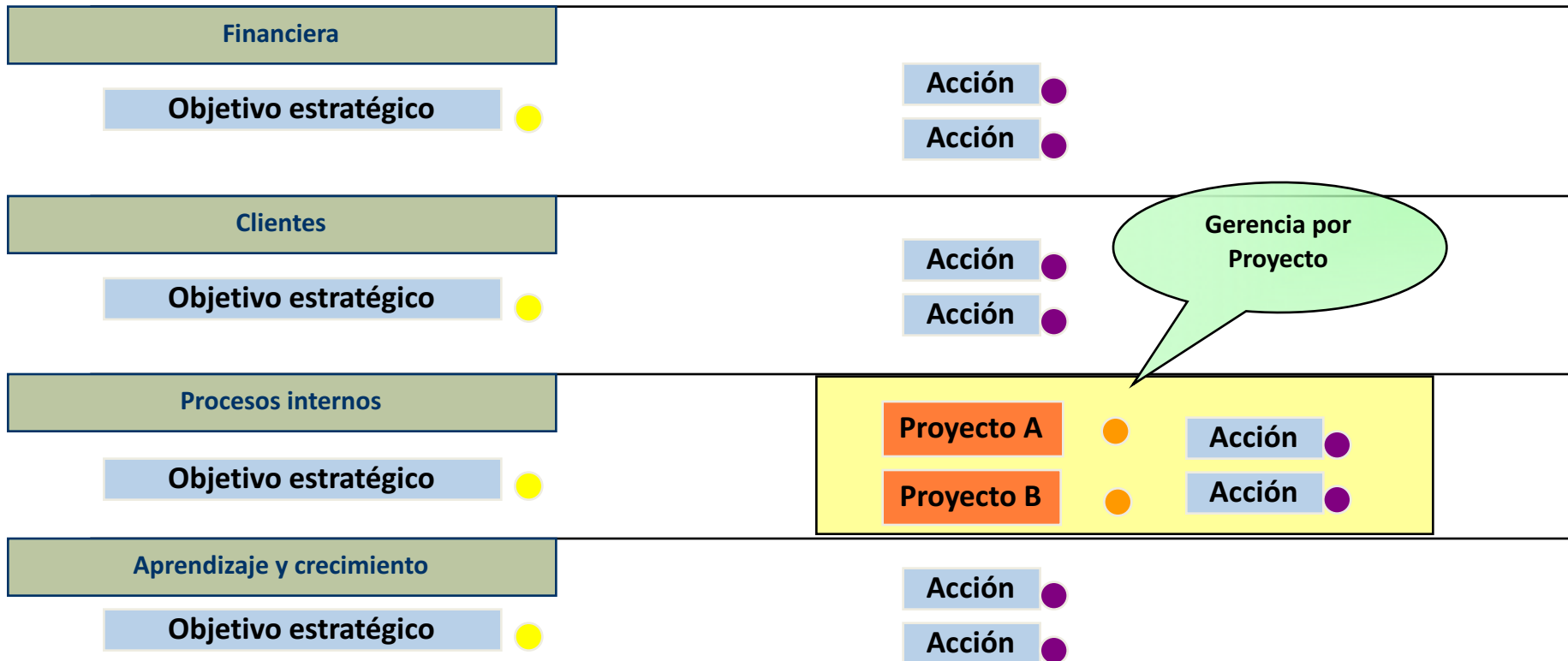
Lograr un clima organizacional de servicio al cliente



Mapa estratégico de Wells fargo



Del plan estratégico a los proyectos e iniciativas estratégicas



● Indicadores de objetivos estratégicos

● Indicadores de proyectos

● Fechas de las acciones

Indicadores clave en Recursos Humanos

Se acostumbra evaluar a la Gerencia de Recursos Humanos con medidas como:

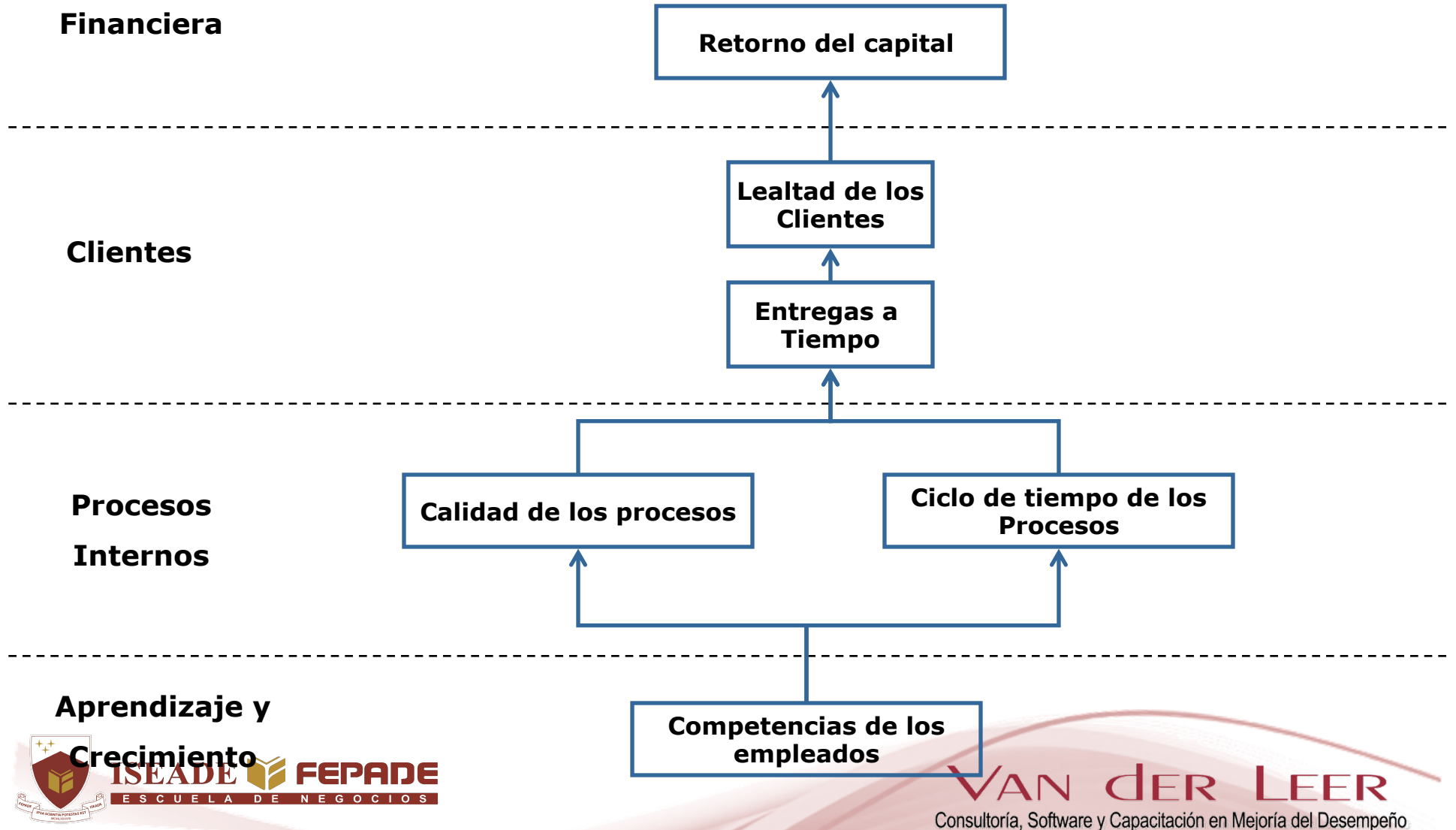
- Ausentismo
- Rotación de personal
- Tiempo promedio para llenar un puesto
- Frecuencia de accidentes



Como crear valor en el recurso humano

- La fuente primaria de producción de nuestras economías ha cambiado de capital físico a capital intelectual. Y es necesario cambiar el papel administrativo que ha desempeñado la Gerencia de RRHH, a un papel estratégico más amplio: desarrollar el capital intelectual de la organización.
- Una compañía que ha perdido toda su maquinaria pero mantiene las habilidades y conocimientos técnicos de su fuerza de trabajo, puede volver al negocio rápidamente.
- Una compañía que ha perdido su fuerza de trabajo, pero mantiene su maquinaria, nunca se recuperará.

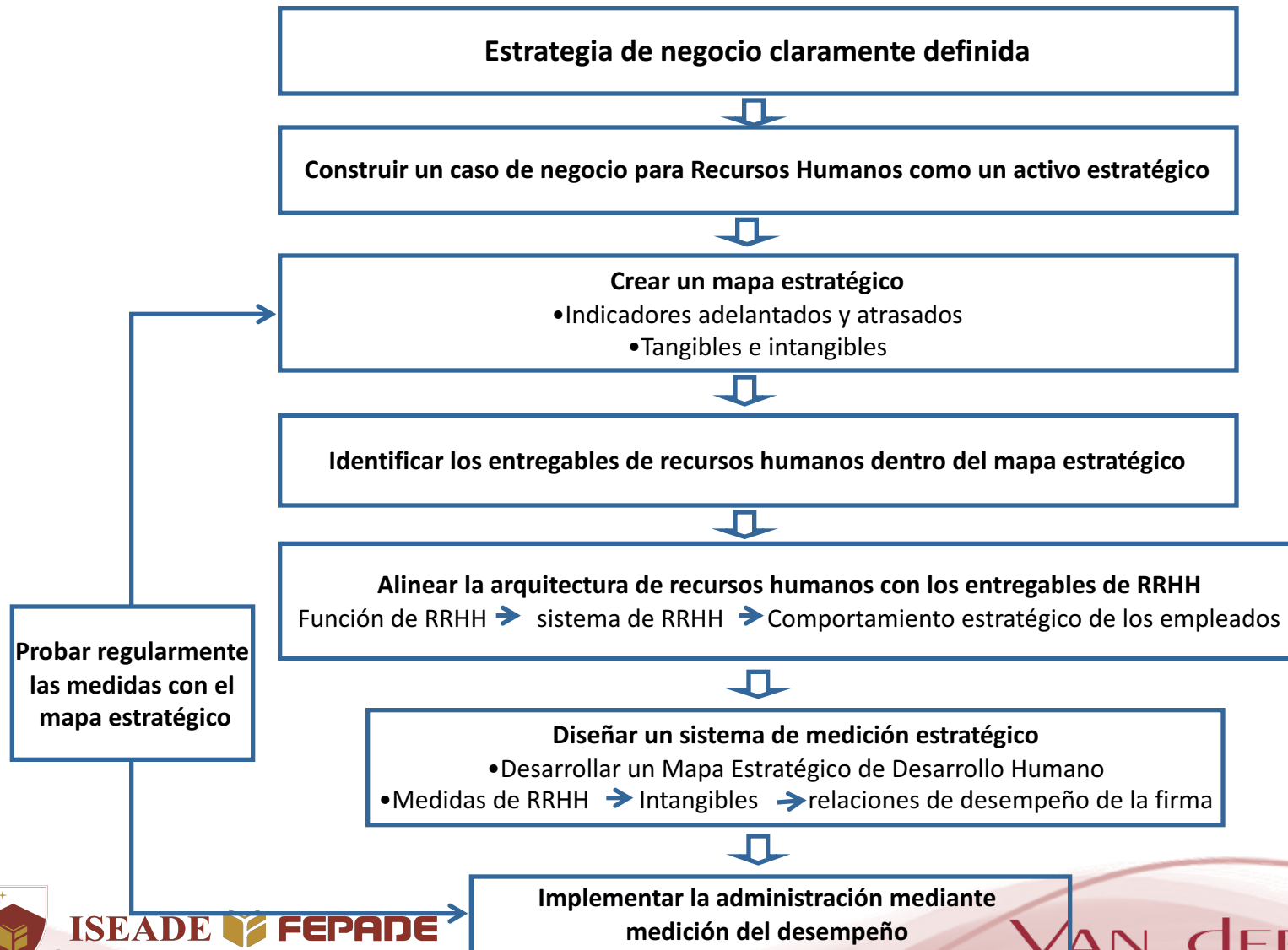
Cómo RRHH crea valor en las organizaciones





Los activos intangibles generan beneficios tangibles

La arquitectura de Recursos Humanos en un activo estratégico



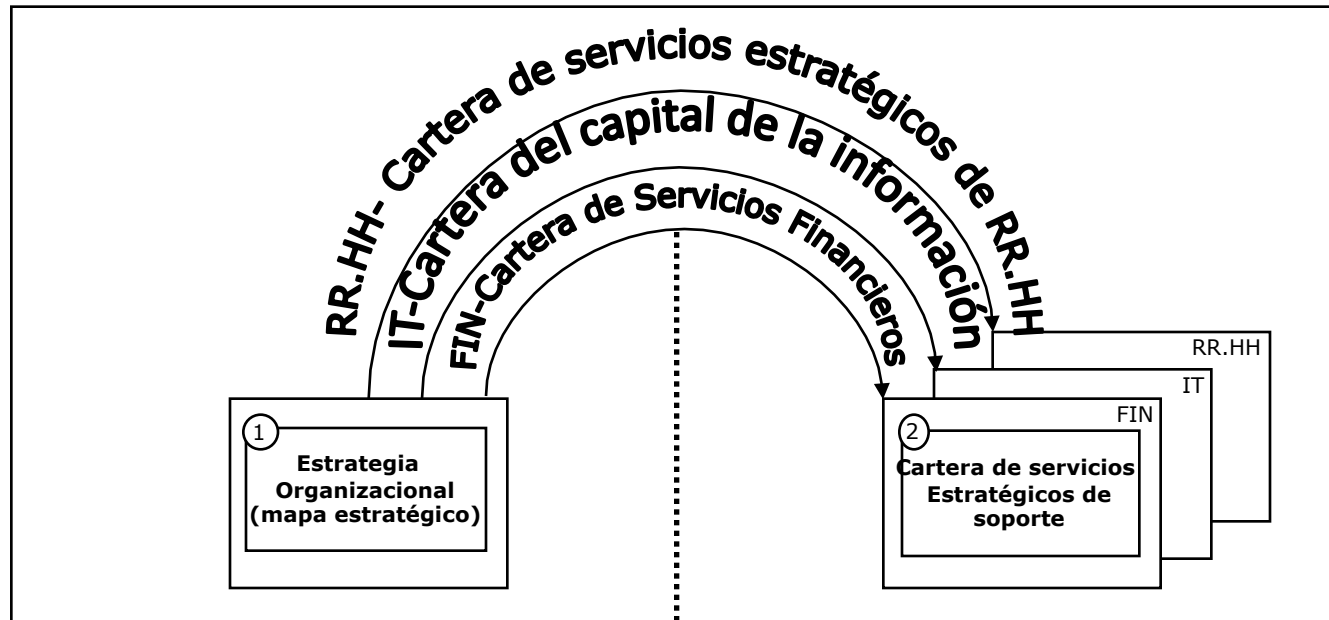
Alinear Recursos Humanos como unidad de soporte

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>Alinear las unidades de soporte</p> <p>¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de las unidades de negocio y la estrategia corporativa?</p>	<p>Garantizar que cada unidad de soporte tenga objetivos que mejoren el desempeño de la compañía y de las unidades de negocio</p>	<p>A las unidades de soporte se les trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos dirigidos a minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Acuerdos de nivel de servicio. •Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte

Alinear a los empleados

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>Alinear a los empleados</p> <p>¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	<p>Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.</p>	<p>La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia.</p> <p>Sus objetivos e incentivos se enfocan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación formal de la estrategia. • Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos. • Programa de incentivos y recompensas. • Programa de desarrollo de competencias.

Puente entre la estrategia organizacional y la estrategia funcional.



Cartera de servicios estratégicos

- Desarrollo de las competencias estratégicas.
- Desarrollo organizacional y de los líderes.
- Proceso de gestión del desempeño.

Cartera de capital estratégicos de la información

- Aplicaciones analíticas y de soporte a las decisiones.
- Aplicaciones del procesamiento de transacciones.
- Infraestructura tecnológica.

Cartera de servicios estratégicos financieros

- Transacciones, controles y procesamiento.
- Comunicación y cumplimiento de las normas externas.
- Servicio de soporte a la planeación y las decisiones.

Partiendo del mapa estratégico de la organización para crear el mapa de la Gerencia de Recursos Humanos

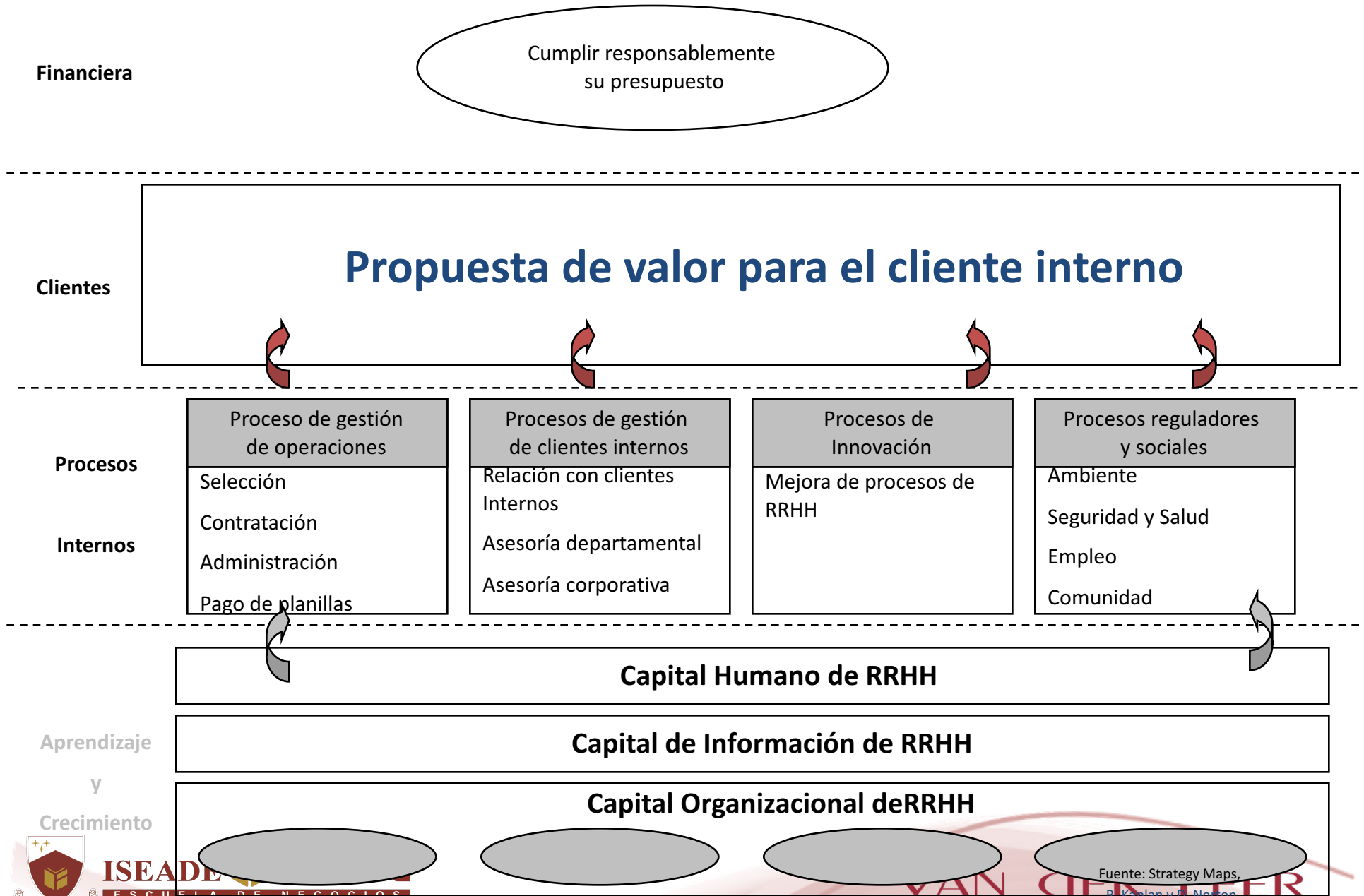




Procesos de una Gerencia de Recursos Humanos

Contratación, capacitación, desarrollo de competencias, pago de planillas y prestaciones, políticas de minorías étnicas, de género y sociales, asesoría a las gerencias deben contribuir a la propuesta de valor de la organización

Mapa Estratégico de Gerencia de Recursos Humanos



Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento de la Gerencia de RRHH		
Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
1. Contar con un equipo humano motivado en la Gerencia de RRHH	Resultado de encuesta de clima laboral	#
2. Tener recursos humanos idóneos en la Gerencia de RRHH	Brecha en competencias	%
3. Contar con los sistemas y software adecuado para realizar las actividades de la Gerencia de RRHH	Número de necesidades de software cubiertas/ Número de necesidades detectadas	%

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva: Procesos de operación de la Gerencia de DDHH

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
4. Contratar oportunamente	Número de procesos de contratación realizados en el tiempo determinado/ Número de procesos de contratación	%
5. Seleccionar al personal adecuado para cada puesto	Número de personas que mantienen sus puestos después de un año/ Número de personas contratadas	%
6. Actuar como socio estratégico de las Gerencias	Número de consultas estratégicas solicitadas por los gerentes	#

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva: Procesos de gestión de Grupos de Interés (clientes) de la Gerencia de DDHH		
Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
7. Mantener contacto periódico con los gerentes	Número de gerentes con los que hay reuniones periódicas/ Número de gerentes	%
8. Mantener excelente relación con la comunidad de los lugares donde opera la empresa	Número de actividades de Responsabilidad Social realizadas / Número de actividades de Responsabilidad Social planeadas	%

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva: Procesos de gestión de innovación de la Gerencia de DDHH		
Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
9. Mejorar los procesos de los servicios que presta la Gerencia de Desarrollo Humano	Número de procesos mejorados / Número de procesos de RRHH	%
10. Llevar a cabo innovaciones en medidas de desempeño e incentivos del personal	Número de innovaciones llevadas a cabo	#

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva: Procesos reguladores y sociales de la Gerencia de DDHH		
Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
11. Cumplir con las regulaciones y leyes establecidas	Número de notificaciones de incumplimientos a regulaciones y leyes	#
12. Actuar sobre las recomendaciones de las auditorías interna y externa para la Gerencia de RRHH	Número de recomendaciones cumplidas/ Número de recomendaciones recibidas	%

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva: Clientes internos de la Gerencia de DDHH

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
13. Ser percibidos por los colaboradores de la empresa como una Gerencia que les ayuda a lograr sus sueños	Resultado de encuesta	%
14. Ser considerado como Socio Estratégico de las Gerencias	Resultado de encuesta	%

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva: Financiera		
Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
15. Cumplir con el presupuesto establecido de la Gerencia de RRHH	Porcentaje de logro	%
16. Lograr ahorros en costos	Monto ahorrado	\$

Visión del a Gerencia de Desarrollo Humano

Financiera

Cumplir con el presupuesto establecido

Lograr ahorros en costos

Ser percibidos por lcolaboradores como una Gerencia que les ayuda a lograr sus sueños

Ser considerado Socio Estratégico de las Gerencias

Cientes

Procesos

Internos

Proceso de gestión de operaciones	Procesos de gestión de clientes	Procesos de Innovación	Procesos reguladores y sociales
<ul style="list-style-type: none"> Contratar oportunamente Seleccionar al personal adecuado para cada puesto Actuar como socio estratégico de las Gerencias 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener contacto periódico con los gerentes <p>Mantener excelente relación con la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de los servicios Llevar a cabo innovaciones en evaluación de desempeño e incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las regulaciones y leyes establecidas Actuar sobre las recomendaciones de las Auditorías

Aprendizaje

y

Crecimiento

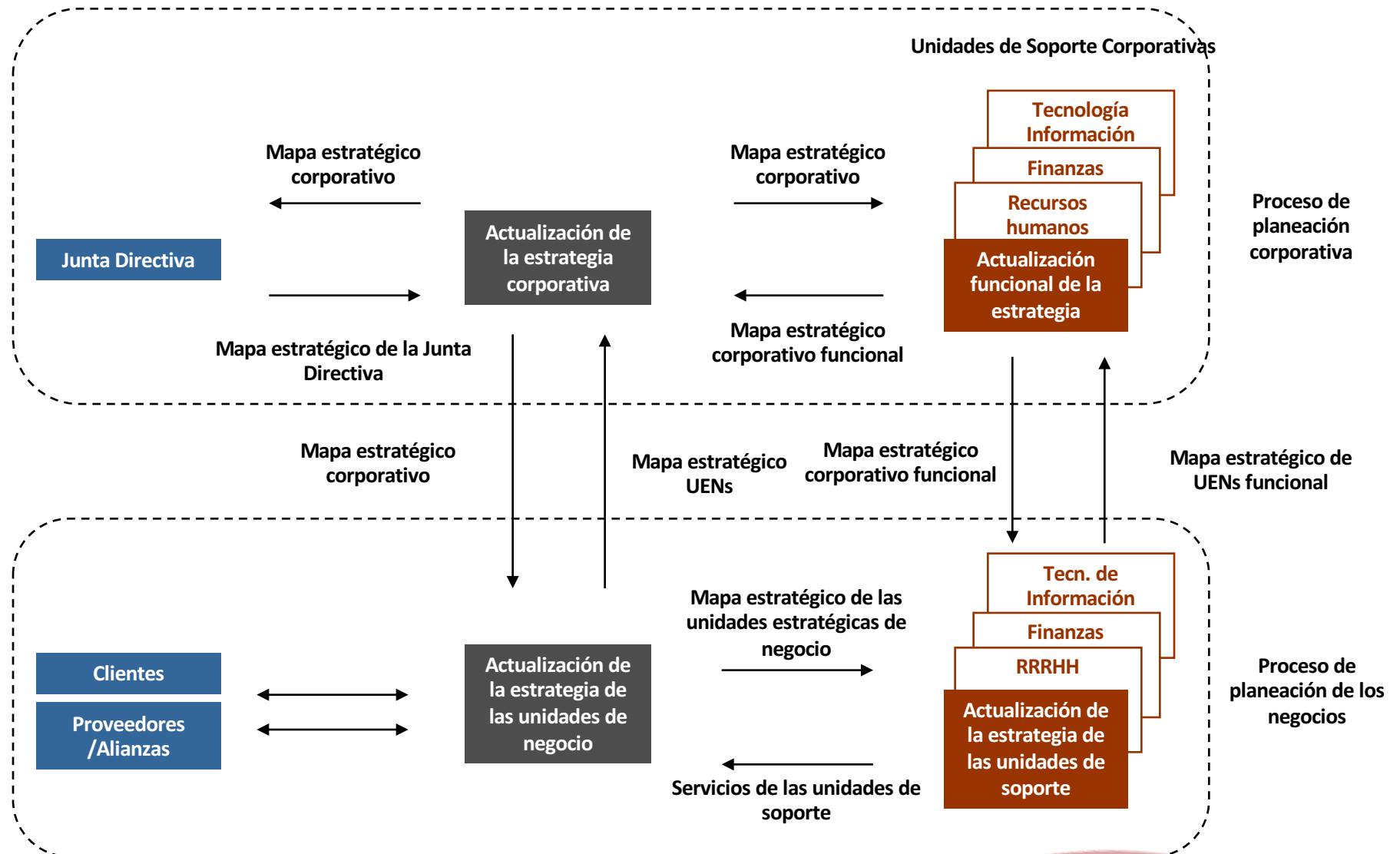
Tener recursos humanos idóneos

Contar con los sistemas y software adecuado para realizar las actividades

Contar con un equipo humano motivado



Alineamiento en el proceso de planificación

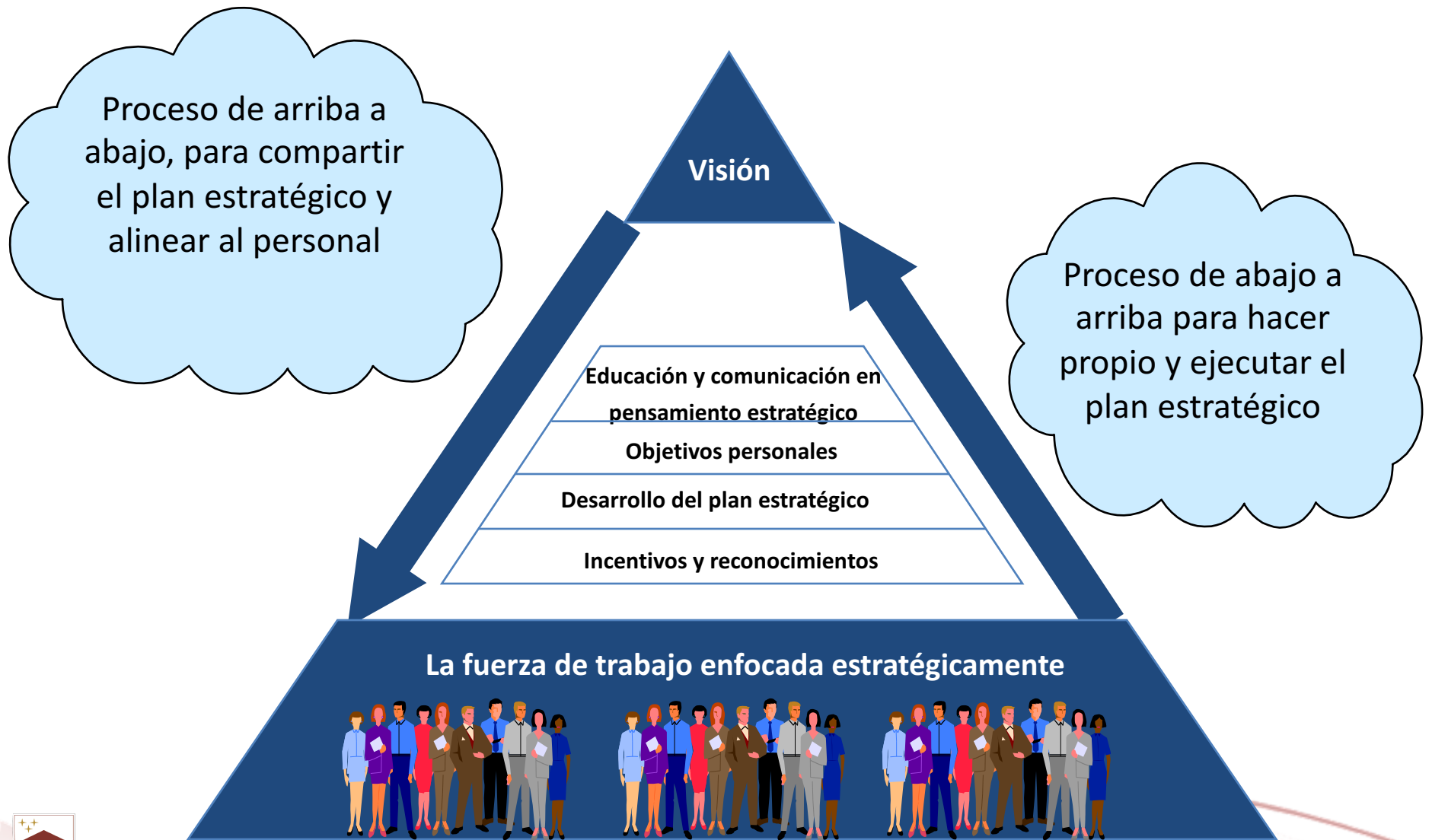


Beneficios de un BSC para Gerencia de Recursos Humanos

- Refuerza la diferencia entre el día a día de la Gerencia de RRHH y sus entregables
- Permite el control de costos y la creación de valor
- Permite medir indicadores adelantados
- RRHH como activo estratégico, contribuye a la implementación de la estrategia
- Los profesionales de RRHH pueden gestionar efectivamente sus responsabilidades estratégicas
- Brinda flexibilidad y cambio



El reto estratégico de Recursos Humanos



Preguntas



ISEADE  **FEPADE**
ESCUELA DE NEGOCIOS

VAN DER LEER
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño