



# LA IMPLEMENTACION DE TABLEROS DE COMANDO DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA OPTIMIZACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

*Una Realidad que Obliga al Análisis Profundo*

*Dr. Pablo Bastide*



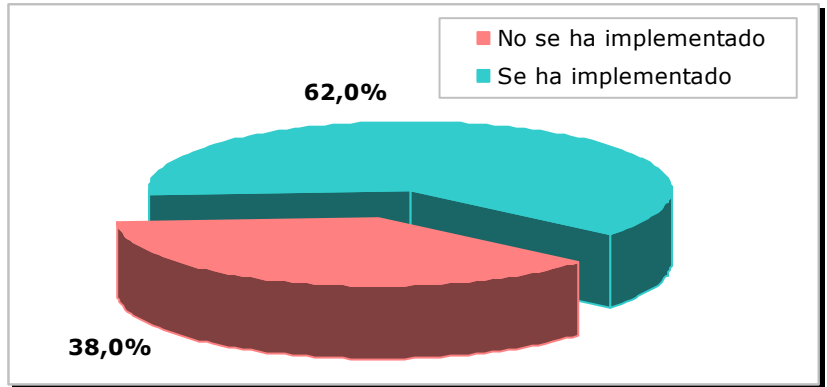
El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 12ª Edición Anual del **Reporte BIG ® 2009 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Junio 2009. **Revisión y re-edición Septiembre 2011.**

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.  
Derechos reservados. © Copyright 1997-2011.

[www.egestionar.com.ar](http://www.egestionar.com.ar) | [info@egestionar.com.ar](mailto:info@egestionar.com.ar) | Tel: +5411 4546-3200

Desde hace más de 10 años las empresas han invertido en la Argentina cifras millonarias en desarrollar e implementar sistemas integrales de administración de datos e información para mejorar y hacer más eficiente los procesos de control de la gestión y monitoreo de sus negocios. Paralelamente durante el mismo período se ha incrementado la demanda de las áreas de Recursos Humanos en generar indicadores que puedan medir la gestión y el desarrollo del capital humano a través de la implementación de *Tableros de Comando*.

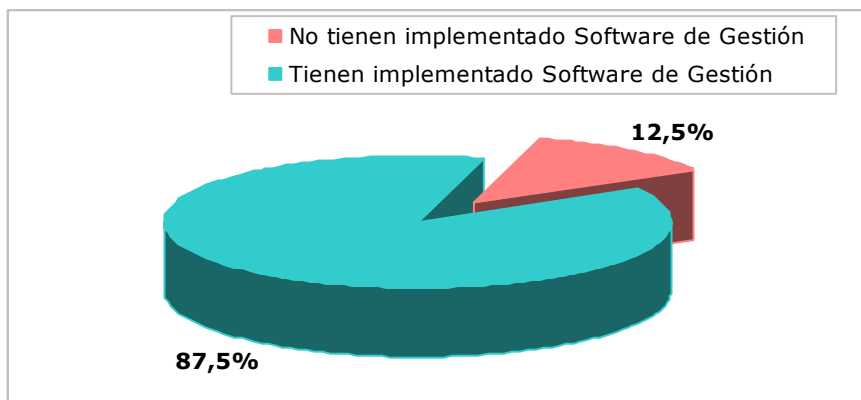
Como puede observarse, en la actualidad **más del 60% de las empresas posee formalmente un Tablero de Comando de indicadores de la gestión de Recursos Humanos:**



Evidentemente existe una fuerte vinculación entre ambas herramientas, donde para la generación de los datos necesarios para construir los indicadores integrantes del *Tablero de Comando* la fuente indispensable son los sistemas de información existentes en la empresa y/o en el área de Recursos Humanos.

Dicho de otra manera, la materia prima para elaborar el producto terminado (*Tablero de Comando*) la brindan los sistemas de información, por ende nos encontramos ante una situación de dependencia absoluta. De la observación realizada en las diferentes empresas del mercado, podemos afirmar que los sistemas de información aún no han logrado satisfacer las necesidades de sus clientes internos, en este caso Recursos Humanos.

En muchos casos, los datos necesarios para alimentar el *Tablero de Comando* se siguen extrayendo de manera "artesanal", tal cual ocurría 10 o 15 años atrás cuando todavía no existían masivamente los sistemas que hoy poseen las organizaciones, como podemos ver en el siguiente gráfico:



Existen varias causas que impactan negativamente en la optimización de los sistemas de información, tales como:

- falta de entrenamiento al personal en el manejo de los sistemas;
- dificultades para poder lograr la parametrización necesaria para generar los output requeridos por las áreas de Recursos Humanos;
- carencia en la asignación de tiempos del personal para mantener actualizada la información en los sistemas;
- alto costo de los servicios profesionales contratados para correcciones del sistema;
- poca coordinación entre las distintas áreas para consensuar los criterios de segmentación de la información requeridos.

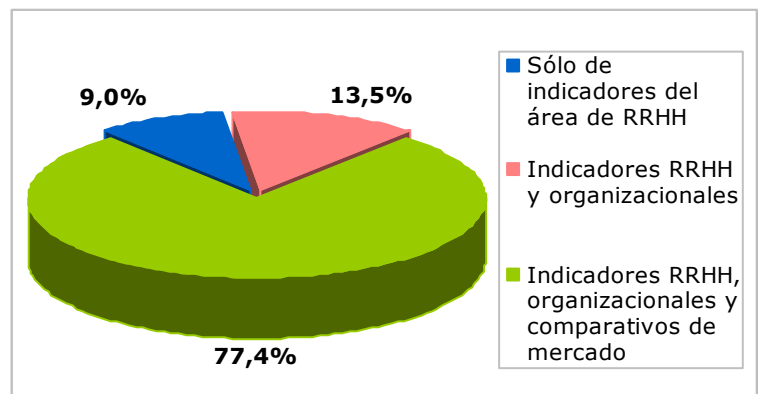
**Esta realidad hace que hayan aparecido “soluciones mágicas” que prometen facilitar el proceso de generación de indicadores y elaboración de Tableros de Comando para Recursos Humanos, que lo único que hacen es minimizar la herramienta de gestión y en definitiva subestiman la capacidad de los usuarios del Tablero de Comando.**

La solución no pasa por achicar la cantidad de indicadores, ya que cabe recordar que éstos se conforman con datos (materia prima), y que en cualquier *Tablero de Comando* utilizado por una empresa los datos requeridos son prácticamente los mismos, lo que varía es la cantidad de indicadores en términos de apertura y segmentación.

Esto implica que lo que se debe profundizar son las acciones para mejorar y optimizar los sistemas de información, privilegiando mantener la utilización del *Tablero de Comando* como una herramienta estratégica para la gestión de Recursos Humanos y no deteriorar la calidad del producto terminado (igualar hacia abajo).

En síntesis, el problema radica en poder ajustar los sistemas a las necesidades de información del cliente interno y no recortar el producto terminado (indicadores) suponiendo que se van a agilizar los procesos de elaboración.

La tendencia del mercado muestra que **cada vez son más las empresas que llevan a cabo el proceso de medición y benchmarking de la gestión del capital humano incluyendo indicadores propios del área, organizacionales y de la industria comparativa**, tal como podemos ver a continuación:



Esto implica que casi el 80% de las empresas que tienen implementado un *Tablero de Comando*, lo hicieron de manera integral, es decir, combinando métricas internas del área, con mediciones de productividad organizacional y comparativas del mercado.

Una de las alternativas que se plantea comúnmente es analizar la periodicidad del requerimiento de la información, teniendo un abanico de opciones que va desde 1 mes hasta 1 año. Posiblemente la elección dependa fundamentalmente de la asignación de tiempos internos para la elaboración de los indicadores y su posterior interpretación, algo que debe depender de la necesidad y del criterio del N° 1 de Recursos Humanos. Lo que en ningún caso se puede entender es, que se defina la periodicidad en función de la obtención de la materia prima (datos) por ineficiencias de los sistemas de información.

Trazando un paralelismo, ¿que pasaría si el proceso de liquidación de haberes por dificultades del sistema sólo se actualizaría cada 3 meses? Durante los meses intermedios la nómina se mantendría sin modificaciones, provocando cualquier tipo de problemas y reclamos en la organización. Si bien esto es prácticamente imposible que ocurra, la gran diferencia con los sistemas que deben proveer la información para elaborar los *Tableros de Comando* radica en que todavía no se ha encuadrado el proceso de generación de indicadores como una herramienta de alto impacto en la gestión.

Quizás, el comenzar a darle la relevancia y significatividad que posee el *Tablero de Comando de Recursos Humanos* para monitorear y mejorar la gestión del capital humano permitiría iniciar el camino de optimizar los sistemas de información, ya que nadie puede negar que los datos existen, sólo resta darles el encuadre necesario en tiempo y forma para abastecer las necesidades de los clientes internos.

Por nuestra actividad profesional, llevada a cabo en los últimos 12 años desarrollando indicadores de gestión para el capital humano y relevando datos de mercado podemos asegurar que existen algunos datos fundamentales para el cálculo de las métricas, entre ellos encontramos:

- Dotación Total
- Facturación Total
- Costos Operativos Totales
- Dotación Total del Área de Recursos Humanos
- Costos Totales del Área de Recursos Humanos
- Remuneraciones Totales
- Costo de Beneficios
- Desvinculaciones Voluntarias e Involuntarias
- Ingresos de Personal
- Costo Total del Proceso de Búsqueda
- Participantes en Actividades de Capacitación
- Horas/Hombre de Capacitación
- Costos Totales de Capacitación
- Promociones Internas

Como se puede observar se trata de datos muy relevantes que se encuentran disponibles en cualquier organización.

Desde ya, por lo expuesto anteriormente, existen algunas dificultades en la obtención de los mismos por falta de optimización de los sistemas, pero esas dificultades son mucho más frecuentes en el inicio de un proyecto de implementación de un *Tablero de Comando* que en los años subsiguientes.

Vale recordar que una condición muy importante en el éxito de los *Tableros de Comando* es la continuidad, dado que con el correr de los meses/años la propia organización va incrementando la calidad y utilización de la herramienta.

A modo de ejemplo, detallamos a continuación una síntesis del grado de avance en la obtención de la información por parte de las áreas de Recursos Humanos a medida que transcurre el tiempo en la implementación del *Tablero de Comando*:

<b>Dato</b>	<b>1° Año</b>	<b>2° Año</b>	<b>3° Año</b>	<b>+ de 3 años</b>
<i>Dotación Total</i>	98%	100%	100%	100%
<i>Facturación Total</i>	94%	99%	100%	100%
<i>Costos Operativos Totales</i>	90%	93%	98%	100%
<i>Dotación Total del Área de Recursos Humanos</i>	100%	100%	100%	100%
<i>Costos Totales del Área de Recursos Humanos</i>	96%	98%	100%	100%
<i>Remuneraciones Totales</i>	97%	100%	100%	100%
<i>Costo de Beneficios</i>	95%	98%	100%	100%
<i>Desvinculaciones Voluntarias e Involuntarias</i>	98%	100%	100%	100%
<i>Ingresos de Personal</i>	97%	99%	100%	100%
<i>Costo Total del Proceso de Búsqueda</i>	95%	96%	98%	100%
<i>Participantes en Actividades de Capacitación</i>	90%	94%	97%	100%
<i>Horas/Hombre de Capacitación</i>	85%	92%	96%	100%
<i>Costos Totales de Capacitación</i>	80%	88%	94%	100%
<i>Promociones Internas</i>	93%	97%	100%	100%

**Como puede visualizarse, la proporción de empresas que logran obtener la materia prima necesaria para calcular los indicadores se aproxima al 100% para todos los datos a partir del segundo año de ejecución del proyecto, lo que confirma que indefectiblemente una vez tomada la decisión de implementar una herramienta de medición, el soporte necesario en términos de información necesita algún tiempo adicional para cubrir las necesidades.**