



TABLERO DE COMANDO DE RRHH

Una Herramienta de Vital Importancia en la Gestión

La exigencia actual en las empresas obliga a las áreas de Recursos Humanos a interpretar profundamente la estrategia y los objetivos de la organización, en primer lugar para poder desarrollar e implementar las acciones necesarias para poder, en segundo lugar, alinear el comportamiento de su capital humano. Esto implica llevar adelante una gestión focalizada en lo estratégico para definir posteriormente el accionar operativo.

Dr. Pablo Bastide



El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 10ª Edición Anual del **Reporte BIG ® 2007 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Junio 2007. 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 | info@egestionar.com.ar | Tel: +5411 4546-3200

La construcción de un **Tablero de Comando de RRHH** es la herramienta básica que permite gestionar el capital humano de la empresa de manera tal que se cumpla lo enunciado anteriormente. Para ello debemos tener en claro los 4 propósitos implícitos en cualquier Tablero de Comando (TC):

- **Diagnóstico:** consiste en brindar los elementos necesarios para evaluar y poder emitir juicios de valor sobre la situación del Capital Humano.
- **Decisión:** una vez obtenidos los elementos de diagnóstico se debe ejercer una opción o alternativa entre varias, fundamentando la elección en información 100% objetiva.
- **Planeamiento:** a partir de la lectura interpretativa del pasado y del presente realizar un análisis a efectos de seleccionar el entorno futuro y la manera más viable de alcanzarlo.
- **Control:** sabiendo hacia donde se quiere llegar, monitorear y asegurar el camino que se transita, minimizando la posibilidad de ocurrencia de desvíos.

Antes de avanzar sobre el diseño de un tablero de comando deben tenerse en cuenta **las principales razones** que pueden detener y hasta hacer fracasar el proceso de implementación:

La primera es el exceso de información: deben tenerse muy presente el concepto de significatividad al elegir los datos e indicadores que formaran parte del TC. El objetivo principal del TC es que sea interpretado en una rápida lectura, con lo cual cuando abunda la información estamos yendo en contra de su objetivo.

La segunda razón es carecer de una visión funcional: toda la información incluida en un TC debe estar presentada de manera corporativa (es decir a nivel empresa) y también segmentada por línea o unidad de negocio. Hacerlo sin tener en cuenta esta premisa provoca una interpretación parcial de la realidad, donde ineficiencias de un sector de la empresa pueden ser "subsidiadas" por otras áreas más eficientes.

En tercer lugar no hay que generar falsas expectativas: el TC es una herramienta importante, casi vital, pero no deja de ser una herramienta de soporte a la dirección del área de RRHH. Pretender que una vez implementado el TC el área de RRHH logre conducirse como si tuviera un "piloto automático" es un error que puede pagarse muy caro; la interpretación estratégica, el continuo monitoreo y ajuste siguen siendo los elementos más importantes para el logro de los objetivos.

Por último, la carencia de un correcto soporte informático: si bien puede diseñarse un TC concreto, de ágil lectura y abarcativo de manera funcional a la empresa, no se podrá implementar con éxito si el soporte informático no es óptimo. Como cualquier proceso de elaboración de un producto, por más excelencia que tenga en su diseño, si la materia prima (en este caso los datos) no es de calidad, o por el contrario, no es posible extraerla en tiempo y forma, el producto final no va a ser el esperado.

El proceso de diseño de un Tablero de Comando de RRHH se inicia con la respuesta a la siguiente pregunta: *¿Qué espera la dirección de la compañía de la gestión de RRHH?* Una vez obtenida la respuesta, que seguramente tiene varios ítems, se puede comenzar a diseñar el TC.

A través de la experiencia profesional podemos detallar un orden a seguir en las etapas de diseño:

1. **Selección de los indicadores:** la elección de los indicadores debe surgir del análisis conjunto del responsable de RRHH y su equipo de trabajo, tratando de abarcar todas las funciones del área. Generalmente la gran mayoría de los indicadores son ratios y porcentajes que surgen de una simple operación aritmética entre dos o más datos. La clave es asegurarse la obtención del dato y la utilidad posterior del indicador. Un óptimo tablero de comando no excede los 25 indicadores, lo que garantiza una lectura interpretativa muy ágil.

2. **Periodicidad:** debe definirse el tiempo de análisis y elaboración para cada indicador. En algunos casos es aconsejable que sea mensual, en otros trimestral, semestral o anual, dependiendo de las características del dato. Cuanto más volátil sea el dato, mayor debe ser el plazo de elaboración, inclusive en algunos indicadores puede trabajarse por proyecciones durante el año y recién obtener el valor real al finalizar el ejercicio económico.
3. **Segmentación:** la apertura de cada indicador responde a la necesidad de información de la organización y está vinculada con la dirección de las operaciones. El TC debe responder a ésta necesidad, para ello se debe definir para cada grupo de indicadores la segmentación, pudiendo optarse por una apertura por línea de negocio, por planta o sucursal, por región geográfica, por nivel organizacional o por nivel de supervisión. Desde ya que, independientemente de la segmentación elegida, la lectura integral o corporativa del conjunto de indicadores es el análisis básico que no puede faltar.
4. **Frecuencia de la publicación:** el espacio temporal que debe transcurrir entre la publicación interna de un TC y el siguiente depende fundamentalmente del tipo de negocio de la empresa (a mayor dinamismo del negocio menor espacio temporal) y de las prioridades definidas. En líneas generales, trabajar con TC cuya frecuencia sea menor al mes es contraproducente, como excederse del período anual lo hace de poca utilidad. El trimestre es una frecuencia bastante utilizada actualmente, ya que no obliga a una constante elaboración y permite al mismo tiempo ejercer acciones correctivas inmediatas.
5. **Goals y objetivos:** Todo TC de RRHH debe poseer las referencias comparativas que permitan establecer si se está cumpliendo o no la estrategia previamente fijada. Para ello debe trabajarse con la definición de cuáles van ser los goals u objetivos cuantitativos para cada indicador. Un goal debe surgir del análisis conjunto del área de RRHH, de las unidades de negocio y de la dirección de la empresa. Para establecer un goal hay que visualizar detenidamente los valores de mercado (a través del benchmarking), los valores históricos de la empresa y las estrategias de mejora establecidas para el período en curso. Es conveniente establecer goals que posean un rango de cumplimiento y no un valor único, sólo hay que tener cuidado en no excederse en la amplitud del rango.
6. **Técnica del semáforo:** Se trata de aplicar una técnica simple y efectiva para detectar rápidamente los desvíos y fortalezas respecto a los parámetros establecidos (goal, mercado, etc.). Mediante la utilización de los colores del semáforo, asignando el color rojo a los desvíos más pronunciados, el amarillo a los desvíos más leves y el verde a los indicadores que se ubican dentro del rango de cumplimiento, se puede visualizar con una simple lectura las debilidades y fortalezas de la gestión de RRHH.
7. **Formato de publicación:** la tecnología actual permite elegir entre muchas opciones de publicación. Si bien se utiliza cada vez menos el formato papel, confeccionar un resumen ejecutivo impreso con los resultados de los indicadores del período y su evolución histórica, que no exceda las dos hojas es de suma utilidad. Para el análisis detallado de la información se sugiere elaborar en formato electrónico un panel que incluya el total de indicadores con su correspondiente evolución (histórica y mercado), segmentación (unidad de negocio, planta, sucursal, región) y posicionamiento (cumplimiento/ desvío respecto al goal), mediante una vinculación interactiva que permita una ágil navegación por el documento. Adicionalmente deben incluirse gráficos de barras, líneas y tortas que describan los resultados obtenidos.
8. **Responsabilidad del seguimiento:** la asignación de un responsable del monitoreo de los resultados obtenidos es de suma importancia. Generalmente esta función recae en el área de RRHH, donde de manera sistemática la persona designada como responsable debe analizar la información procesada y establecer un proceso formal de comunicación interna para hacer conocer a los distintos usuarios del TC los desvíos detectados. Posteriormente, a nivel corporativo, se debe realizar una revisión periódica que tenga en cuenta las razones por las cuales no se alcanzaron los objetivos y de corresponder las modificaciones a los goals.

En los últimos años se ha extendido la implementación de Tableros de Comando de RRHH en muchísimas organizaciones, siendo el primer paso para formalizar el circuito de información existente y poder sintetizar la situación por la que atraviesa la gestión del capital humano de la empresa. Evidentemente es necesario crear el espacio interno para profundizar el análisis y optimizar la utilización de la herramienta, situación que sólo puede darse desarrollando en la organización “la cultura de la medición” en lo que respecta al capital humano, desafío que todo responsable de un área de Recursos Humanos tiene por estos días.