

Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“El papel fundamental de los indicadores de gestión de Recursos Humanos como estrategia para el éxito empresarial y su impacto en el desempeño laboral”

PRESENTADO POR:

Ada Yeni Rivas Cabrera

Carné IDE18011929

**Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA EN
TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 07 de julio de 2024

**CODIGO DE APROBACIÓN:
LITAR00116032024**

ÍNDICE

	Número de página
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivo Específicos	9
3. MÉTODO	10
3.1 Técnica.....	10
4. MARCO TEÓRICO.....	11
4.1 Antecedentes.....	11
4.1.1 ¿Quién creó los indicadores de gestión?.....	12
4.2 ¿Qué son los indicadores de gestión?	19
4.2.1 Definiciones de Indicadores de gestión	22
4.2.1.1 <i>Los Indicadores de gestión según Carlos Mario Pérez Jaramillo</i>	22
4.2.1.2 <i>Los Indicadores de gestión según Martha Alicia Alles</i>	22
4.2.1.3 <i>Los Indicadores de gestión según Rafael David Rincón</i>	23
4.2.1.4 <i>Los Indicadores de Gestión según Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo</i>	23
4.2.2 La medición en las empresas	24
4.2.3 Diferencia de KPI's (Key Performance Indicator) y OKR (Objective Key Results) .	25
4.2.3.1 <i>¿Qué son los KPI y en qué casos utilizarlos?</i>	26
4.2.3.2 <i>OKR: Impulsando la innovación e involucramiento</i>	27
4.2.4 Los indicadores Tangibles e Intangibles.....	29
4.2.4.1 <i>La evaluación de indicadores intangibles y tangibles</i>	33
4.2.5 El proceso de medición.....	37
4.3 Clasificación de los Indicadores	38
4.3.1 Indicadores Generales.....	38
4.3.2 Indicadores de Servicio y Distribución.....	39

4.3.3	Indicadores de Rendimiento	40
4.3.4	Indicadores de Productividad.....	41
4.3.5	Indicadores de Gestión y Financieros	41
4.3.6	Indicadores de Clientes Internos	42
4.3.7	Características de los Indicadores de Gestión.....	43
4.3.7.1	<i>Simplicidad</i>	43
4.3.7.2	<i>Adecuación</i>	43
4.3.7.3	<i>Validez en el tiempo</i>	43
4.3.7.4	<i>Conocimiento por parte de los usuarios</i>	43
4.3.7.5	<i>Auditabilidad</i>	44
4.3.7.6	<i>Utilidad Positiva</i>	44
4.3.7.7	<i>Oportunidad</i>	44
4.4	¿Cómo se establecen los indicadores en una organización?.....	45
4.4.1	Importancia del uso de indicadores.....	45
4.4.1.1	<i>Los indicadores de gestión:</i>	45
4.4.1.2	<i>Los indicadores de resultados o estratégicos:</i>	46
4.4.1.3	<i>¿Qué aspecto del desempeño me interesa medir?</i>	47
4.4.2	Pasos para la construcción de indicadores	50
4.4.2.1	<i>Claridad de los objetivos o resultados a medir</i>	50
4.4.2.2	<i>Construcción de un indicador</i>	52
4.4.2.3	<i>Nombre del indicador ¿Cómo lo defino?</i>	53
4.4.2.4	<i>Parámetros de medición: ¿Cuál es el que más se adapta a mi interés de medición?</i>	55
4.4.2.5	<i>Validación del indicador ¿Cómo puedo asegurar que cumpla con algunos criterios mínimos?</i>	60
4.4.2.6	<i>Establecimiento de la línea de base del indicador</i>	62
4.4.2.7	<i>Establecimiento de metas del indicador</i>	65
4.4.2.8	<i>Construcción de la ficha técnica del indicador</i>	66
4.4.2.9	<i>Presentación de los indicadores</i>	68
4.4.2.10	<i>¿Cómo interpretar el valor de un indicador?</i>	68
4.5	Las Organizaciones.....	72

4.5.1	La complejidad de las Organizaciones	73
4.5.2	Diversas eras de la Organización	74
4.5.3	Las Organizaciones como sistemas sociales.....	74
4.5.4	Las Organizaciones como sistemas abiertos.....	74
4.5.4.1	<i>Elementos de las organizaciones:</i>	76
4.5.4.2	<i>Los participantes en las organizaciones</i>	77
4.5.4.3	<i>Objetivos Organizacionales</i>	78
4.5.4.4	<i>Racionalidad de las organizaciones</i>	79
4.5.4.5	<i>Niveles Organizacionales</i>	80
4.5.4.6	<i>Las Organizaciones y el ambiente</i>	81
4.5.5	Dinámica Ambiental	82
4.5.6	Complejidad Ambiental	82
4.5.6.1	<i>Concepto de eficacia organizacional</i>	83
4.6	Las Personas	84
4.6.1	Variabilidad Humana	84
4.6.2	Cognición Humana	84
4.6.3	La Naturaleza compleja del hombre	86
4.6.4	La Motivación Humana	86
4.6.4.1	<i>Ciclo Motivacional</i>	87
4.6.4.2	<i>Teorías sobre motivación</i>	88
4.6.4.3	<i>Clima Organizacional</i>	91
4.6.5	Comportamiento humano en las organizaciones	92
4.6.6	Concepto de hombre complejo	93
4.6.7	Las Personas y las Organizaciones	93
4.6.7.1	<i>Reciprocidad entre individuo y organización</i>	94
4.6.7.2	<i>Relaciones de intercambio</i>	95
4.6.7.3	<i>Concepto de incentivos y contribuciones</i>	95
4.7	La Administración	96
4.8	La Administración de Recursos Humanos	98
4.8.1	¿Qué es la administración de recursos humanos?.....	99
4.8.2	Objetivo de la administración de recursos humanos.....	100

4.8.3	Carácter múltiple de la ARH.....	101
4.8.3.1	<i>Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes de la organización:</i>	<i>101</i>
4.8.3.2	<i>Técnicas de ARH aplicadas sobre las personas.....</i>	<i>102</i>
4.8.4	Carácter contingencial de la ARH	103
4.8.5	La ARH como proceso.....	104
4.8.6	Políticas de Recursos Humanos	104
4.8.7	Objetivos de la ARH.....	105
4.8.8	Dificultades básicas de la ARH	106
4.9	Sistema de Administración de Recursos Humanos	107
4.9.1	La Organización y sus necesidades.....	107
4.9.2	Medición del talento humano en base a las necesidades de la organización	112
4.9.2.1	<i>¿Qué son los indicadores de gestión en recursos humanos?.....</i>	<i>113</i>
4.9.2.2	<i>Tipos de indicadores de gestión de RRHH.....</i>	<i>115</i>
4.9.2.3	<i>Resumen de los principales de indicadores de gestión de RRHH.....</i>	<i>118</i>
4.9.3	Propuesta de un sistema de Indicadores para la Gestión del Capital Humano	132
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	136
5.1	Análisis	136
6.	CONCLUSIONES	140
7.	RECOMENDACIONES.....	142
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
8.1	Bibliografía.....	144
8.2	E-grafía	145
9.	ANEXOS	148
9.1	Anexo 1. Ficha bibliográfica.....	148

1. INTRODUCCIÓN

Los indicadores de gestión son herramientas clave en la administración de una organización, ya que proporcionan información relevante para evaluar el desempeño y tomar decisiones estratégicas. Estos indicadores pueden ser medidas cuantitativas o cualitativas que reflejan el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa. Su uso correcto permite a los gerentes monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y crear las estrategias necesarias.

En el presente trabajo de investigación se explican los diferentes conceptos de indicadores de gestión, así como los tipos de indicadores existentes, los cuales pueden clasificarse según su área dentro de la organización; identificando que hay indicadores financieros, operativos, de recursos humanos, entre otros. Asimismo, se dan a conocer los pasos para la creación de indicadores efectivos, sus principales características y la importancia de la construcción de un buen indicador.

Los indicadores financieros se centran en aspectos como la rentabilidad, la liquidez, la solvencia y la eficiencia en el uso de los recursos económicos. Por otro lado, los indicadores operativos se enfocan en aspectos como la productividad, la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Por otra parte, se destaca la importancia de los indicadores de gestión de recursos humanos, y se da a conocer el valor de la relación efectiva entre los gerentes y el departamento de recursos humanos, ya que esta es esencial para maximizar el rendimiento y el bienestar de los empleados, así como para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación abierta, la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para el éxito de esta relación, es esencial porque el departamento de recursos humanos actúa como un socio estratégico para los gerentes, proporcionando apoyo y orientación en una variedad de áreas relacionadas con el capital humano.

Los indicadores de gestión de recursos humanos son herramientas fundamentales para medir y evaluar el desempeño del capital humano en una organización. Estos indicadores proporcionan información valiosa sobre aspectos como la productividad, la satisfacción laboral, la retención de talento y el desarrollo del personal. Al analizar estos datos, los líderes pueden tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia y el rendimiento de su equipo humano.

Al establecer y monitorear estos indicadores, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y tomar medidas proactivas para optimizar el desempeño y el bienestar de su personal.

Es importante seleccionar indicadores que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y que proporcionen información relevante y oportuna para la toma de decisiones. Además, la comunicación efectiva de los resultados de los indicadores a todos los niveles de la organización fomenta la transparencia y el compromiso del equipo humano hacia los objetivos comunes de la empresa.

Adicional, se destacan los principales indicadores del área de Recursos Humanos que deben ser contemplados para evaluar y mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión del capital humano en una organización.

El impacto de la rotación de personal, el absentismo, satisfacción del empleado, costos de capacitación, contratación son algunos ejemplos de los indicadores de Recursos Humanos que conoceremos a través de este proyecto. Dando como punto final una propuesta para crear indicadores de gestión que cumplan con todos los aspectos importantes, pero sobre todo que cumpla el objetivo que es la toma de decisiones acertada y efectiva para la mejora continua de la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Este trabajo de graduación tiene como propósito principal, investigar, revisar y analizar teorías, conceptos, aportes, experiencias y posibles aplicaciones sobre el papel fundamental de los indicadores de gestión de Recursos Humanos como estrategia para el éxito empresarial y su impacto en el desempeño laboral.

2.2 Objetivo Específicos

- Dar a conocer la diversa conceptualización existente referente a los indicadores de gestión de Recursos Humanos.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores de gestión que existen.
- Enlistar los diferentes procesos de los indicadores de gestión en la estrategia de la organización.
- Conocer y describir los conceptos básicos de la organización y su relación con las personas.
- Dar a conocer la importancia de la administración de Recursos Humanos para la organización y sus necesidades.
- Enlistar los indicadores claves para la gestión de Recursos Humanos
- Resaltar las ventajas y desventajas en la definición de indicadores de gestión en el departamento de Recursos Humanos y su aplicación en los diferentes procesos.
- Destacar el impacto de los resultados de los indicadores de gestión de Recursos Humanos en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.
- Conocer el sistema de indicadores deseable para el talento humano.

3. MÉTODO

El presente trabajo de graduación es de tipo bibliográfico, el cual es el proceso científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información sobre el conocimiento de las investigaciones ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Zuñiga, 2019, pág. 49).

3.1 Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación bibliográfica es el fichaje, la cual consiste en la recopilación de información que se inserta en fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica, la información de diferentes autores.

El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

La ficha es un recurso valioso para la investigación bibliográfica porque permite registrar datos o información proveniente de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. Además, la ficha ahorra tiempo y esfuerzo y facilita la elaboración del índice de autores y de títulos consultados, así como la memorización y la comprensión. (Zuñiga, 2019, pág. 49)

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

La historia de la medición del desempeño no es tan reciente como pudiéramos pensar, ni mucho menos. Al preguntarnos cuál es el origen de la evaluación del comportamiento humano hay que adelantar que es tan antiguo como la propia historia de la humanidad, con antecedentes que se remontan a la religión, pues tradicionalmente cualquiera de ellas ha evaluado el comportamiento de los fieles con castigos y recompensas.

Recordemos las religiones de la antigüedad en tierras como Egipto, Israel o Asia. Antes de morir e incluso inmediatamente después, los fieles debían pasar por un proceso más o menos complejo para que el o los dioses decidieran si eran aptos para ir con ellos al más allá. Este examen de los actos personales podría definirse como una forma de evaluación de la conducta humana. Se relacionaba con la religión, sí, pero era fiel reflejo de hasta dónde hunde sus raíces esta necesidad humana por comprobar cómo hemos cumplido ciertas obligaciones (religiosas, laborales, educativas, etc.) para saber si merecemos el premio previsto o, por el contrario, imponer un castigo.

Al tratarse de una evaluación de los actos de la persona para saber si merecía pasar al otro lado con sus dioses, el desempeño era también de por vida. La persona debía ser buena en los diferentes ámbitos de su paso por este mundo y el examen era único y con un veredicto irrevocable. Sin duda, un tipo de evaluación del desempeño personal que no quisiéramos ver aplicable en los actuales modelos de rendimiento laboral. No porque no sea necesario evaluar sino más bien por las consecuencias aparejadas.

4.1.1 ¿Quién creó los indicadores de gestión?

El concepto de indicadores de gestión remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. (Pérez Jaramillo, s.f)

Desde un punto de vista más terrenal y algo más reciente, podemos iniciar el repaso a esta evolución del desempeño con Cortés Carreres. El autor recuerda que “la historia de la evaluación del desempeño surge inicialmente en China. Así es, en 221-265 a. C. los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado “valorador imperial”, persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la Corte”¹. Se trataba de un modo de comprobar su rendimiento y de que cumplieran fielmente sus altas funciones, evitando desviaciones e ineficiencias. También se utilizaba para seleccionar a los altos funcionarios del Imperio mediante entrevistas y cuestionarios, de manera similar a como se hace hoy en día. En esa época ya se aplicaba la evaluación del desempeño en China en ámbitos como la educación y el ejército. (Padilla Ruiz, 2016).

En el siglo XIII un equipo de vela de origen veneciano medía el rendimiento de cada expedición del buque mercante de vela comparando cuánto dinero se invirtió en la compra de los bienes y cuánto dinero fue traído de vuelta de su venta.

A principios del siglo XIX el Sr Robert Owen (un Molinero escocés) supervisó el rendimiento en sus fábricas de algodón en Escocia a través del uso de “monitores silenciosos”, que eran cubos de madera con diferentes colores pintados. Se mostraban por encima de la estación de trabajo de cada

¹ CORTÉS CARRERES, J., “La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público”, El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados, nº 1, 2009, pp. 36-69.

empleado. También surgió, en este período, la distinción entre la función de propietarios y gerentes, estableciendo el escenario para los procesos de gestión como una actividad identificable y separada (Dainty & Anderson, 2008). Estos métodos rudimentarios² fueron cambiando, en el 1900, a enfoques más complejos, debido a que el campo militar, la administración pública y la industria expresaron la necesidad de valoraciones más eficaces. Necesitando un sistema de monitoreo del desempeño de numerosas personas.

Para el Siglo XX: Se cree que la principal causa de desarrollo de los indicadores de rendimiento clave (KPI)³ modernos fue debido a los psicólogos industriales, los gestores de recursos humanos, de desarrollo organizacional y los consultores en comportamiento organizacional. En la primera década del siglo XX, el rendimiento de la gestión comenzó a medirse como un propio conjunto de procesos.

Los métodos iniciales se llamaron estudios de trabajo y requerían que los empleados individuales fueran medidos en función de su desempeño durante el día de trabajo. Frederick Taylor⁴ desarrolló el concepto de gestión científica, basándose en el análisis de los métodos de trabajo existentes a través de la observación y la medición. Frank y Lillian Gilbreth⁵, desarrollaron el concepto de estudios de tiempo y movimiento, que requería la medición de cada movimiento realizado por un trabajador en el curso de su trabajo.

² Con los elementos mínimos o menos; sin profundidad, pulimento o desarrollo. Cualquier cosa en sus inicios, aún sin desarrollar.

³ sigla que proviene de la frase en inglés key performance indicator (indicador clave de rendimiento)

⁴ Ingeniero mecánico estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica.

⁵ Gilbreth y Moller son vistos como pioneros en el estudio de la ergonomía, padres de la ingeniería industrial y autores de importantes aportes a la organización científica del trabajo o taylorismo, como se le llama en honor a Frederick W. Taylor.

Década de 1920: grandes empresas realizaron experimentos para introducir estructuras más descentralizadas. Esto marcó el advenimiento⁶ de un nuevo concepto “el retorno de la inversión” (ROI), ampliamente utilizado hoy en día y para realizar su seguimiento se utilizó la gráfica de DuPont⁷. Esto significaba que la gerencia ahora también era responsable de la consecución del ROI presupuestado y, por lo tanto, no sólo se centró en medidas como el margen y el ingreso neto. En esta época quien ayudó a hacerlos populares fue el ingeniero industrial y estadístico Walter A. Shewhart, que desarrolló procesos para controlar y medir el rendimiento empresarial. En períodos siguientes, el autor, conferencista y consultor Peter Drucker dijo algo que se tradujo como "Lo que no se mide, no se puede mejorar" aunque la frase original fue "Lo que se mide, se puede mejorar"; de allí que muchos le atribuyen la invención de los KPI, aunque no fue así.

Década de 1930: Francia introdujo un “Tableau de Bord⁸” para gerentes y ejecutivos para rastrear el desempeño operacional de sus organizaciones, siendo el primer ejemplo de un panel para la administración de rendimiento, pero al estar en idioma francés, las barreras lingüísticas hicieron que no tuviera difusión, en introducir esta técnica, al mundo.

Año 1946: Un punto de inflexión en la evolución de la gestión estratégica y la gestión estratégica del desempeño, fue la publicación de Peter Drucker (1946) de el «concepto de la Corporación». donde el objeto de estudio era la General Motors, Drucker confirmó la hipótesis de que la gran corporación es la institución dominante de la sociedad industrial, así como el papel fundamental que una gestión empresarial profesional tenía en la misma. El estudio pretendía ir más allá del

⁶ Llegada de alguien o algo.

⁷ El modelo Dupont cuantifica el impacto que tiene la eficiencia, el margen de utilidad y el apalancamiento financiero sobre el desempeño

⁸ Concepto denominado tableau de bord en Francia, que traducido de manera literal significaría "tablero de mandos".

fenómeno de la industria automovilística; su objetivo final era utilizar la corporación como medio para entender el conflicto entre la eficacia industrial y la armonía social. Siendo esto así, su principal preocupación consistía en describir la evolución de la situación del trabajador y los mecanismos de los que disponía la corporación para garantizar su dignidad”. (Flaherty, 2002, pág. 4)

A partir de 1950, y tras un proyecto de medición realizado en General Electric, se empezó a cuestionar la utilización exclusiva de indicadores financieros, ampliando los parámetros de medición a otros indicadores para obtener un diagnóstico de todas las áreas claves de la organización (Dearden, 1969, Amat, 1998). En las décadas de los sesenta y setenta, la Dirección por Objetivos se convirtió en una herramienta de gestión muy utilizada, para alinear las acciones directivas con los objetivos de la organización (Anthony et al, 1984). Posteriormente, durante la década de los noventa, las empresas comenzaron a aplicar nuevas herramientas de medición del rendimiento, tales como el EVA⁹, que pretende maximizar la creación de valor financiero para los accionistas, y la metodología de benchmarking, que sirve para realizar diagnósticos comparativos (Copeland, 1990 y Stewart, 1991). Sin embargo, la batalla entre el enfoque financiero de corto plazo y la perspectiva no financiera de largo plazo aún continúa (Johnson y Kaplan, 1986; y Dodd, 1996).

Los sistemas de medición se han creado y diseñado con un propósito específico. Usado desde hace varias décadas (Blanco, 1976), el convencional Cuadro de Mando (CM), que tiene sus antecedentes en el Tableau de Bord propuesto por los ingenieros franceses en los años sesenta

⁹ Es una guía para conocer si la riqueza generada por una empresa es suficiente para sostener las inversiones y el costo de financiamiento.

(Meyer, 1969), es un sistema de medición que pretende visualizar la información útil para diagnosticar la situación y poder gestionar la empresa (Fernández, 2000).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se introdujo por primera vez a principios de los noventa (Kaplan y Norton, 1992). Desde entonces, muchas compañías del mundo entero lo han implementado, ya que lo consideran 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.

Hasta principios de la década de 1990 el rendimiento se supervisó individualmente y se utilizó el primer cuadro de mandos equilibrado el verdadero Balanced Score Card (BSC)¹⁰, creado por el Dr. Robert Kaplan¹¹ y el Dr. David Norton¹² para monitorear el rendimiento. utilizado por las organizaciones para capturar además de las medidas financieras, las actividades de creación de valor de los activos intangibles de una organización. El BSC evolucionó de una herramienta de medición, a una herramienta de gestión, a un sistema y luego a una herramienta dentro de un sistema, completando así un círculo completo. En general, la gestión estratégica del rendimiento está representada hoy por el BSC, como el sistema más popular utilizado para la ejecución de estrategias. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En esta década, en referencia a la gestión del rendimiento individual, se evidencia en dos tendencias:

¹⁰ Balanced Score Card: sistema de gestión pensado específicamente para alcanzar los objetivos de la organización de acuerdo con las perspectivas inherentes a cada organización.

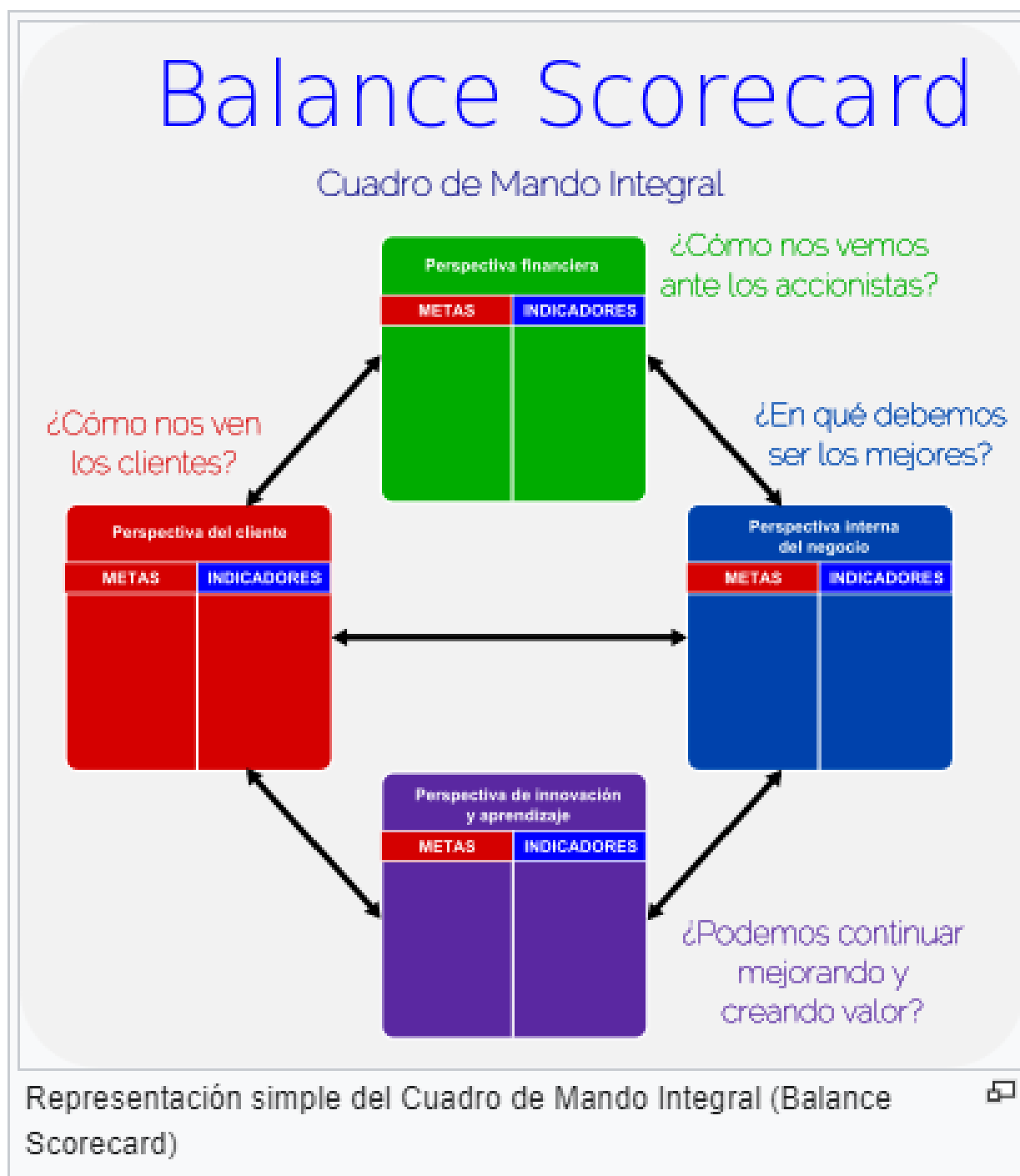
¹¹ Académico de contabilidad estadounidense y profesor emérito de desarrollo de liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard. Es conocido como cocreador del Balanced Scorecard.

¹² teórico de negocios, ejecutivo de negocios y consultor de gestión estadounidense, conocido como cocreador, junto con Robert S. Kaplan, del Balanced Scorecard

1. *Autoevaluación del rendimiento*, ya que las economías estaban dominadas por los trabajadores del conocimiento, más independientes en lo que respecta a la toma de decisiones y la gestión de los procesos de trabajo (Drucker, 1999).
2. *Integración entre la gestión estratégica del desempeño y la gestión del rendimiento individual* facilitada por la introducción de herramientas como el BSC. Los objetivos organizacionales se reflejaron en las metas y las medidas individuales se alinearon con la medida de desempeño organizacional, en un esfuerzo por aumentar la rendición de cuentas de todos los empleados a la ejecución de la estrategia organizativa.

La herramienta del cuadro de mando que se presenta a continuación refleja de manera gráfica los aspectos relevantes que ayudarán a la gerencia a crear estrategias para medir el desempeño tanto laboral como operacional de la empresa en varias áreas dentro de la misma. Preguntas claves que permitirán un análisis detallado basándose en las principales perspectivas de la organización, siendo estas: la financiera, perspectiva del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En resumen, el Balanced Scorecard es una herramienta poderosa para traducir la estrategia en acción, alinear toda la organización hacia metas comunes y medir el desempeño de manera equilibrada, considerando tanto factores financieros como no financieros clave.

Figura No. 1. Cuadro de Mando Integral¹³



¹³ Esquema del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#/media/Archivo:BalanceScorecard-Esquema.svg

Actualidad: Hoy en día, los KPIs, BSC se utilizan extensamente en todas las empresas y han evolucionado mucho más allá de las mediciones simples que solían ser. Se cuenta con aplicaciones y tecnología para facilitar la toma de decisiones, representando una evolución constante. En un entorno tan dinámico y competitivo como el actual que hace necesario la mejor calidad de los datos y su interrelación para la toma de decisiones acertadas con el mínimo de incertidumbre.

En resumen, de acuerdo a los hechos y la cronología antes descritos se puede entender que la historia de los indicadores de gestión para la mejora del desempeño y su evolución ha sido un viaje que ha pasado por diversas etapas que fueron influenciadas por los cambios en la tecnología, las constantes necesidades productivas y el complejo entorno organizacional, estos datos reflejan una transformación de enfoques basados en la eficiencia hasta marcos más integrales y avanzados tecnológicamente que plantean múltiples dimensiones del rendimiento y el éxito organizacional. La flexibilidad a los cambios en el entorno empresarial y la dirección que apunta a la mejora continua han sido constantes a lo largo de este proceso.

4.2 ¿Qué son los indicadores de gestión?

Los indicadores de gestión son aquellos parámetros que indican el éxito de las acciones realizadas por los líderes de la organización para poder tomar mejores decisiones en el futuro. El objetivo del indicador es hacer que la organización sea más efectiva y eficiente en hacer algo, y permitir que los miembros desarrollen su desempeño de cierta manera, para que puedan evaluar la gestión y mejorar el nivel de aprendizaje en ella.

Un indicador de gestión ayuda demasiado a una organización, debido a que estos se encargan de determinar si un proyecto está siendo exitoso o si esta está cumpliendo con los objetivos establecidos por la organización, ya que es la encargada de tomar las decisiones de una forma correcta o lo que crean conveniente para dicha organización. La persona encargada de la organización es quien debe establecer los indicadores, los cuales son utilizados de manera frecuente para evaluar el desempeño y resultados que este puede llegar a tener. (May-Alvarado, Hernandez, & Delgado-Cih, 2021)

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. (Pérez Jaramillo, s.f, pág. 1)

“Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Si bien un indicador aislado revela la condición o estado de un proceso en un momento específico, un conjunto de indicadores bien definidos y analizados revela la situación general de la organización y permite predecir tendencias. La función principal de los indicadores de gestión es evaluar el éxito de la implementación de la planeación estratégica. Revelan cómo va la implementación de la misión y la visión, pero también el cumplimiento de los objetivos individuales de los

colaboradores.”¹⁴

“Los indicadores de gestión se convierten en los "signos vitales" de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales, son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

En estos términos, es claro que el control se funda en la administración efectiva de información.

Presentamos un ejemplo que tipifica una forma sencilla y eficaz de emplear activamente el control a través del monitoreo de los factores esenciales relacionados con el funcionamiento de un vehículo.

Respecto del control a través de indicadores, uno de los ejemplos que más me gusta, para lo cotidiano, entre otras cosas, es el del tablero de un vehículo convencional. En él encontramos una serie de instrumentos que nos muestran el comportamiento de los factores vitales tanto para el funcionamiento adecuado del vehículo como para la seguridad de los pasajeros y, por qué no, de

¹⁴ Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=%C2%A1Adelante!-,%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%3F,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso.>

los peatones.” (Beltrán Jaramillo, s.f, pág. 5).

En definitiva, los indicadores de gestión no son más que un paso crucial de la planificación y el seguimiento al rendimiento de un proceso o del desempeño de todas las áreas de la organización. Determinar los indicadores adecuados y claves es esencial si el resultado que se desea obtener es, una buena productividad, un desempeño sobre saliente y sobre todo el éxito de la empresa ante la competencia.

4.2.1 Definiciones de Indicadores de gestión

4.2.1.1 Los Indicadores de gestión según Carlos Mario Pérez Jaramillo¹⁵

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Pérez Jaramillo, s.f, pág. 1).

4.2.1.2 Los Indicadores de gestión según Martha Alicia Alles¹⁶

El término "indicadores de gestión" se refiere a aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión de la organización en su conjunto o de un área en particular (o grupo de funciones).

Para una aplicación eficaz de indicadores, estos deben permitir la comparación con años anteriores,

¹⁵ Carlos Mario Pérez Jaramillo es Ingeniero Mecánico y Especialista en Sistemas de Información de Soporte y Cía. El Sr. Pérez es especialista en gestión de activos y gestión de proyectos y ha trabajado en difusión, formación y aplicación de RCM2.

¹⁶ Martha Alicia Alles, Argentina, es reconocida como una de las escritoras más importantes del habla hispana sobre Recursos Humanos, ejecutiva y empresaria.

con organizaciones similares, etc. (Alles, 2015, pág. 69).

4.2.1.3 *Los Indicadores de gestión según Rafael David Rincón*¹⁷

El indicador de gestión es un concepto que surge concomitantemente¹⁸ con el desarrollo de la filosofía de calidad total. Su inclusión, como indicador de calidad conllevó a considerársele instrumento de evaluación de la gestión en las empresas, puesto que evaluaba impacto de sus productos y servicios. Actualmente el indicador de gestión se emplea como herramienta de control de los procesos productivos, para apoyar la toma de decisiones en las organizaciones (Rincón, 1998).

4.2.1.4 *Los Indicadores de Gestión según Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo*¹⁹

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas; estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices y series estadísticas, etc. Son factoras para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores de gestión son, ante todo información, es decir, agrega valor, son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión debe tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. (Beltrán Jaramillo, s.f, pág. 36).

¹⁷ RAFAEL DAVID RINCÓN BERMÚDEZ. Profesor del departamento de Informática y Sistemas, Universidad EAFIT. Matemático, Universidad de Antioquia. Magister en Matemáticas Aplicadas, Universidad EAFIT.

¹⁸ Significa que ocurre durante el mismo período de tiempo “simultaneo”

¹⁹ *Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo* Ingeniero Industrial, con experiencia en la dirección y control de empresas, gestión comercial, diseño de sistemas de indicadores de gestión.

En base a las definiciones anteriores, podemos determinar que, desde el punto de vista de Rincón (1998), Allen (2015) y Pérez Jaramillo (s.f) los indicadores de gestión son datos cuantitativos que se basan en resultados que permiten llevar el control de un proceso y medir resultados que a su vez permitirá a los gerentes tomar decisiones cruciales en pro de la organización. Sin embargo, desde la posición de Beltrán Jaramillo (s.f) los indicadores de gestión también son datos intangibles y cualitativos, estos indicadores son aquellos que no se puede medir en cantidades, pero de los cuales se puede obtener un resultado con impactos significativos tanto positivos como negativos en el desempeño y el éxito de la organización. Dentro de estos indicadores podemos mencionar: el clima laboral adecuado, la satisfacción de un cliente, la motivación de un empleado, nivel de competencias y desempeño laboral de todo el talento humano. Sin duda alguna comparto que es importante que se puedan considerar los indicadores cualitativos como parte fundamental en la estrategia y la definición de estos.

4.2.2 La medición en las empresas

“Lo que no se puede definir no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se puede deteriorar” Lord Kelvin²⁰

En las empresas la medición se ha limitado a una simple recolección de datos sobre los procesos. Se registra la información acerca de los resultados, las etapas intermedias, los insumos, el desempeño de los grupos de trabajo, entre otros. Pocas veces se registran los datos que pueden convertirse en información valiosa para el mejoramiento continuo y la toma de decisiones.

²⁰ William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico

Las mediciones son muy importantes, pero lo son más las acciones que se toman con base en dichas medidas. Una medición deberá entonces estar asociada con algún tipo de decisión. Las mediciones deben ser sencillas, próximas a las actividades procesables y útiles como apoyo a las estrategias directivas.

En resumen, la medición de las empresas es un aspecto muy importante para evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones acertadas, algunos de los aspectos que se pueden involucrar en esta evaluación corporativa son los indicadores de desempeño que ayudan a brindar una visión clara del rendimiento en varios aspectos, también se deben considerar temas como la satisfacción del cliente y del empleado, la gestión del talento humano, seguimiento de las mediciones a corto o largo plazo, identificar puntos de mejora versus la competencia, actualización tecnológica que facilite el análisis de datos, capacidad de la empresa para ajustarse a cambios en base al entorno, y lo más importante una comunicación clara sobre el desempeño, los objetivos, la misión y la visión de la empresa hacia el personal, esto permite construir un ambiente de trabajo basado en confianza y compromiso.

4.2.3 Diferencia de KPI's (Key Performance Indicator)²¹ y OKR (Objective Key Results)²²

En un mundo empresarial donde medir el éxito y el progreso es vital, surge una pregunta crucial:
¿Es mejor usar el método OKR o KPI para tus proyectos y actividades?

Para comprender sus alcances, vamos a comenzar con los KPI, porque son los más antiguos en

²¹ sigla que proviene de la frase en inglés key performance indicator (indicador clave de rendimiento)

²² Es una metodología de trabajo que alinea las acciones y esfuerzos de una organización hacia objetivos comunes, significa objetivos y resultados clave

implementarse KPI es la sigla de Key Performance Indicator, en español se traduce como Indicadores Clave de Rendimiento. Con enfoque en el mundo empresarial, son aplicados en la gestión de todo tipo de proyectos y para la toma de decisiones informadas, basadas en información con datos tangibles y concretos.

4.2.3.1; ¿Qué son los KPI y en qué casos utilizarlos?

Los KPI son métricas cuantitativas para evaluar el éxito en objetivos específicos. Se basan en cifras, porcentajes e indicadores numéricos bien definidos. Son ideales para monitorear el resultado de operaciones cotidianas de una empresa o proyecto, el seguimiento del rendimiento industrial y humano, y para el control de calidad, todo bajado a números. Los tipos más habituales de KPI que se miden en las organizaciones incluyen, entre otros:

- *KPI financieros:* por ejemplo, Ingresos, beneficios, retorno de inversión (ROI), costos operativos.
- *De clientes:* Satisfacción y retención de clientes, tasa de adquisición de nuevos clientes.
- *Operativos:* Eficiencia en los procesos, calidad del producto, tiempo de entrega.
- *De personal:* Desempeño, rotación, satisfacción laboral, atracción de talento.
- *De ventas y marketing:* Tasa de conversión, valor promedio de ventas, participación de mercado, valor de marca.

Cada uno de estos KPI se enfoca en un área específica de la empresa y ayuda a sus líderes a tomar decisiones informadas y orientadas a mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos empresariales. La recomendación profesional es que emplees mediciones de KPIs para mantener

la consistencia y eficiencia en procesos clave, asegurando que tus operaciones diarias contribuyan al éxito general. En cuanto a la frecuencia, se miden de acuerdo con el tipo de negocio que tengas; y, con sus datos, se pueden extraer balances y conclusiones para mejorar y avanzar.

4.2.3.2 OKR: *Impulsando la innovación e involucramiento*

Los OKR (Objetivos y Resultados Clave, Objective Key Results) fueron desarrollados por Andy Grove²³ en la empresa tecnológica Intel durante los años '70 y popularizados por John Doerr²⁴, quien se los 'regaló' a los fundadores de Google.

En un extracto de su libro "Mide lo que importa", Doerr, inversionista de riesgo que apostó por el gigante tecnológico, así como por Amazon en sus inicios de garage, describió los OKR a Larry Page y Sergey Brin²⁵ en los primeros días de Google. Y desde entonces lo siguen utilizando y mejorando.

Los OKR son una metodología de gestión que enfoca a las empresas en metas ambiciosas y medibles. Se utilizan ampliamente en el sector tecnológico y en empresas orientadas a la innovación y el crecimiento rápido. También se aplican en aquellas industrias donde las personas están en el centro del negocio, y no pueden ser medidas, únicamente, con indicadores duros como los KPI.

²³ Andy Grove: Fue uno de los primeros empleados de Intel Corporation y en los últimos tiempos jugó papeles clave para su éxito.

²⁴ John Doerr: inversionista y capitalista de riesgo estadounidense se convirtió en uno de los vendedores más exitosos de Intel.

²⁵ Larry Page y Sergey Brin: Creadores de Google

En un modelo de trabajo con OKR se establecen metas desafiantes y medibles, destinadas a promover un crecimiento significativo en determinado plazo. Es ideal para proyectos de transformación, innovación, desarrollo, aumento de ventas y fomentar una mayor motivación y estímulo de la cooperación de los equipos, sin dejar de tener el aspecto duro de cifras y datos a analizar. Típicamente, un modelo de indicadores OKR incluye dos grandes columnas vertebrales:

1. *Objetivos*: Declaraciones ambiciosas y motivadoras que definen lo que se desea lograr. Son cualitativos y desafiantes.
2. *Resultados clave*: Son métricas específicas y cuantitativas que indican el progreso hacia el objetivo. Deben ser alcanzables y medibles, concretas y puestas en un plazo a cumplir.

Generalmente, al trabajar con OKR la persona va siguiendo su evolución a través de diagramas y proyecciones para monitorear en tiempo real la evolución de sus objetivos; los que son revisados en equipo. También se pueden incorporar indicadores más blandos, como el estado de ánimo y las emociones, configurando un modelo que, en la práctica, está más humanizado que los duros KPI tradicionales.

Los OKR pueden ser fijados a nivel de empresa, equipo o individual, permitiendo una visión integrada de los objetivos y resultados.

Las diferencias entre KPIs y OKRs se centran en sus propósitos, la naturaleza de la medición. Los KPI's Están diseñados para medir y evaluar el rendimiento actual de una organización en áreas específicas y proporcionar una visión al pasado de cómo se están alcanzando los objetivos mientras

que los OKRs se centran en establecer objetivos ambiciosos y resultados clave para impulsar el progreso y el logro de metas específicas. Los OKRs tienen un enfoque más anticipado y orientado al futuro. La elección entre KPIs y OKRs va a depender de los objetivos y la cultura de la organización.

4.2.4 Los indicadores Tangibles e Intangibles²⁶

El argot²⁷ de los “tangibles” y los “intangibles” en el ámbito de los recursos humanos se estableció a partir del auge de su gestión en la década de 1990, superando a la clásica administración o dirección de personal. La gestión humana y del conocimiento hoy acoge necesariamente la evaluación de tangibles e intangibles. Los primeros tienen una manifestación inmediata y directa, material o tocable, mientras que los segundos, al ser no tocables o no materiales de manera inmediata y directa, pueden llegar a traducirse de manera mediata e indirecta en tocables.

Así, los sistemas de iluminación, de microclima o de encapsulamiento de ruidos, junto a la distribución en planta de máquinas y operarios, significan ejemplos de tradicionales tangibles generalmente bien evaluados, comprendidos por la referida gestión. Los sistemas de formación, de evaluación del desempeño, de administración por objetivos y de optimización de plantillas o del capital humano significan también ejemplos de tradicionales intangibles de esa misma GHyC²⁸, pero escasa y pobremente evaluados.

²⁶ (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014)

²⁷ El argot, también conocido como jerga, es una variedad lingüística especial utilizada por un grupo de personas que comparten características comunes, como un oficio o afiliación. Se caracteriza por tener un lenguaje particular y exclusivo dentro de ese grupo

²⁸ Gestión Humana y de Conocimiento

Tal diferencia evaluativa viene dada en su historicidad, esencialmente, por la complejidad mayor o el entramado de elementos diversos que se implican en la medición de los intangibles y su subjetividad. Con los tangibles y sus indicadores el enfoque positivista de medición de la física clásica funciona perfectamente. En consecuencia, con los tangibles antes aludidos la medición “objetiva” procede satisfactoriamente a través de sus indicadores: luces, índice de sobrecarga calórica (ISC), en decibeles y cantidad de máquinas y operarios, respectivamente. Sin embargo, no ocurre así con los indicadores intangibles: entre otras razones, porque por lo general no hay una relación biunívoca²⁹ entre determinado intangible y su indicador o dimensión, dada la subjetividad por aprehender³⁰.

Las personas y sus organizaciones laborales son las portadoras del valor intangible, que se significa por los conocimientos, las habilidades, las motivaciones y los valores (competencias en su acepción holística³¹), así como por el know how, el software, los documentos, los relacionamientos y las estructuras organizativas derivadas de ellas.

Los activos intangibles se destacaron en el argot de la gestión de recursos humanos cuando en la década de 1990 se acuñó la denominación “gestión del conocimiento” para la actividad empresarial (Kaplan & Norton, 1997; Gates, 1999; Edvinsson & Malone, 1999; Senge, Roberts, Ross, Smith & Kleiner, 1999; Sveiby, 2000; Boxall & Purcell, 2008; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2009; Luthans; Avey, Avolio & Peterson, 2010). El control estratégico desarrollado por Robert Kaplan

²⁹ [Correspondencia] matemática que asocia cada uno de los elementos de un conjunto con uno, y solo uno, de los elementos de otro conjunto, y cada elemento de este último con uno, y solo uno, de los elementos de aquel:

³⁰ 'Apresar o capturar [a alguien]', 'capturar [algo, especialmente mercancía de contrabando]' y 'captar [algo] por medio del intelecto o de los sentidos'

³¹ La holística es una postura epistemológica y metodológica que sostiene que los sistemas, sean físicos, sociales, biológicos o filosóficos, deben considerarse en su totalidad e interconexión, en lugar de analizar sus partes de forma aislada

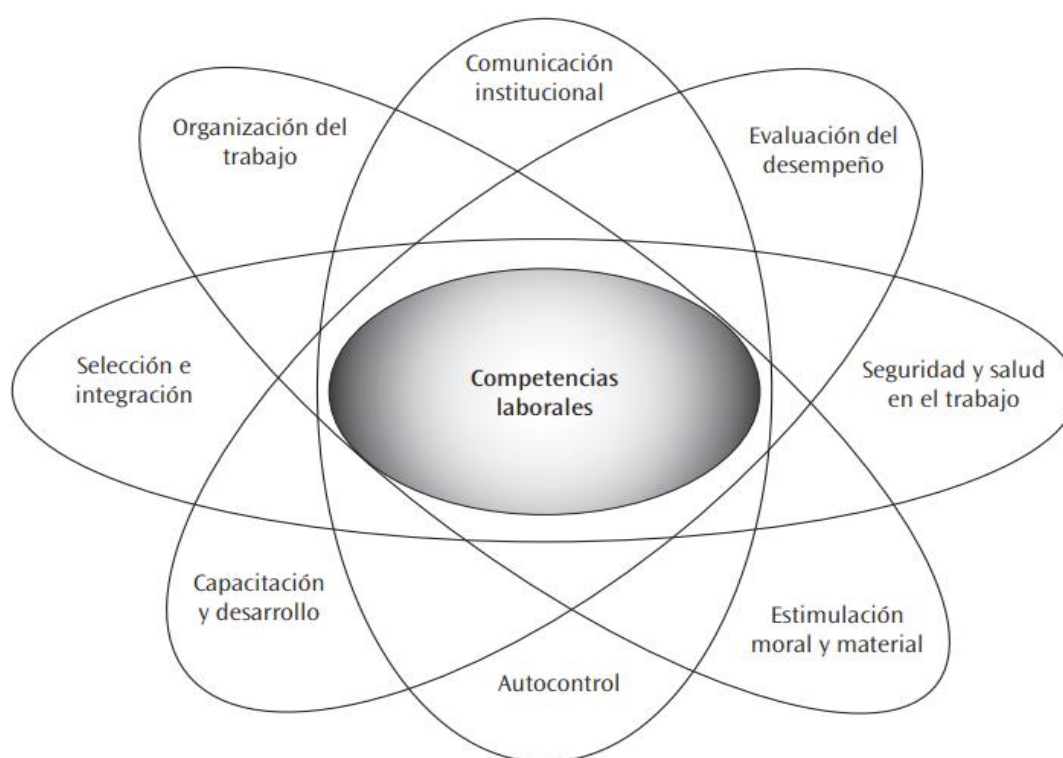
y David Norton, que originó su Cuadro de Mando Integral (CMI), fue considerado por ellos mismos como un modelo de gestión del conocimiento.

El valor está en los activos. Estos son todo aquello que posee una empresa que tiene un precio en términos de dinero. Como ya dijimos, hoy se reconocen los activos tangibles y los activos intangibles, aunque estos últimos aún no son incorporados por los contables de la empresa por la dificultad en su aprehensión y por la cultura de la economía industrial predominante. Sin embargo, la cultura de gestión en la economía del conocimiento (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003; Lage, 2005; Becker & Huselid, 2006; De Miguel, 2007; Cuesta & Ramos, 2006; Soltura & Cuesta, 2009; Funes, 2010; Pérez, 2011; Pieter, 2011) exige considerar en la contabilidad y en toda la gestión, no solo aquellos indicadores intangibles obvios como patentes, marcas de empresa, derechos de autor, etcétera, sino aquellos menos aprehensibles como lealtad de los clientes, compromiso de los empleados, competencias, liderazgo, satisfacción laboral, entre otros.

En la gestión del capital humano actual o en la GHyC, de manera práctica, las demandas de la auditoría (que está siendo modificada drásticamente ante la preponderancia de los intangibles), el cuadro de mando integral, la gestión de competencias y la organización que aprende implican la evaluación de indicadores intangibles, aunque es muy cierto, a la luz del conocimiento actual, que todos los procesos clave que hoy integran determinado sistema de gestión del capital humano tienen necesariamente traducciones tanto en indicadores tangibles como intangibles. Por ejemplo, en la Figura 2 se refleja el sistema referente asumido para la gestión empresarial cubana (Morales, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007a, 2007b, 2007c).

Para cada uno de esos nueve procesos clave expresados por el modelo pueden reflejarse indicadores de activos tangibles como producción (P), productividad del trabajo (Pt), aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), fluctuación laboral (Fl), pérdidas de tiempo por indisciplina laboral (Ii), salario medio (Sm), relación (ϕ) entre aumento (Δ) de salario medio y aumento de productividad del trabajo ($\phi = \Delta Sm / \Delta Pt$), entre otros tantos, y también indicadores intangibles como conocimientos, habilidades, motivaciones y valores (competencias laborales en su acepción holística) de personas y organizaciones, así como know how, software, documentos, relacionamientos y estructuras organizativas derivadas de ellas.

Figura 2 Modelo del sistema referente de gestión de capital humano para las empresas según la NC 3001: 2007³²



³² (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014)

En resumen, los indicadores tangibles e intangibles son una herramienta clave para evaluar el desempeño y el éxito de una organización. Ambos tipos ofrecen posibilidades diferentes pero que se complementan, dando una visión completa de la situación. Los indicadores tangibles son fácilmente cuantificables y medibles mientras que los indicadores intangibles pueden no reflejar todos los logros y el valor generado. Combinar estos indicadores pueden ayudar a tener una evaluación más precisa de una situación determinada con el fin de tomar decisiones acertadas y productivas.

4.2.4.1 La evaluación de indicadores intangibles y tangibles

Es importante destacar que para recurrir en la actualidad a indicadores de GHyC en la empresa debe existir explícitamente un sistema de GHyC. Que en determinada empresa ese sistema tenga cuatro procesos clave (por ejemplo, selección de personal, evaluación del desempeño, organización del trabajo y seguridad y salud de los trabajadores) y que en otra tenga siete (los cuatro señalados para aquella empresa, más comunicación empresarial, capacitación y desarrollo del personal y compensación de personas) no importa; lo que sí debe estar establecido para la empresa en cuestión es determinado conjunto de procesos clave (por eso es referente, no obligado, el conjunto de procesos de la Figura 2), que configurarán el sistema de GCyH estratégico, donde las políticas y procesos clave de GCyH tributen a la estrategia de la organización o empresa. David Norton (2001), tratando sobre los activos (en tanto inversión y no costo) intangibles, argumenta que la mayoría de los directivos todavía utilizan enfoques de medición desarrollados para organizaciones de la economía industrial, concentrados en la medición de activos tangibles, aun cuando predominan los activos intangibles en su ya manifiesta economía del conocimiento (algo que es totalmente válido para las empresas latinoamericanas). Por lo tanto, señala que hay que

superar esos enfoques tradicionales por cuanto esos activos intangibles tienen características distintas: el valor es indirecto, el valor depende del contexto, el valor es potencial y los activos intangibles se expresan agrupados (Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2004). Hay que considerar esto metodológicamente, por lo que a continuación se reseñan esas características:

- *El valor es indirecto.* Raramente los activos intangibles, como conocimientos o know how, tienen impacto directo sobre resultados tangibles como ganancia y rentabilidad. Típicamente, su impacto es de “tercer orden”. Por ejemplo: una inversión en entrenamiento de mano de obra puede mejorar la calidad de los servicios, y esa mejoría puede influenciar en la confianza y en la retención de los clientes, lo que a su vez resultará en ganancia más alta.
- *El valor depende del contexto.* Todos los activos intangibles son diferentes, dependientes del contexto organizacional. Difieren entre una empresa y otra. El valor de un activo intangible solo puede ser determinado en el contexto de la estrategia que crea el valor.
- *El valor es potencial.* Los activos tangibles, como materias primas, pueden ser evaluados sobre la base de su costo, su valor de mercado, etcétera. El valor real, no obstante, solo es creado cuando tales materias primas son transformadas mediante procesos en productos de una categoría superior. Por ejemplo, el valor de un televisor es mucho mayor que el costo de los transistores, cables y tubos que lo componen. Por su parte, los activos intangibles son semejantes, con la excepción de que ellos no pueden ser medidos sobre la base de su costo o valor de mercado. Tales activos intangibles tienen valor potencial, puesto que su valor solo pasa a ser real cuando es transformado en valor tangible. Procesos organizativos

como proyectos, entregas y servicios son formas por las cuales los activos intangibles son transformados.

- *Los activos intangibles se expresan agrupados.* Es raro que los activos intangibles creen valor aisladamente. Para que eso ocurra, ellos precisan ser combinados con otros activos, en general también intangibles. Por ejemplo, una nueva estrategia de ventas puede exigir un nuevo conocimiento, nuevos sistemas informatizados, reorganización y un nuevo programa de estimulación. Invertir en cualquiera de esos activos sin invertir en los otros resultaría un fracaso: ningún valor sería creado.

Es muy importante, desde el punto de vista metodológico, considerar la subjetividad y su aprehensión, que efectivamente no se toma directamente y de modo inmediato, sino indirectamente (impactando en ese “tercer orden” antes referido) a través de la actividad o la práctica. Como lo expresara Carlos Marx: “Es en la práctica donde el hombre tiene que demostrar la verdad, es decir, la realidad y el poderío, la terrenalidad de su pensamiento” (referido en Cuesta, 2010). Sí son cognoscibles y por tanto evaluables o medibles los intangibles: lo que ocurre es que el enfoque positivista de la física clásica no opera aquí; hay que considerar la mediación subjetividad actividad, su correlación con indicadores tangibles o empíricos como lo defienden Kaplan y Norton al referirse a los nexos causa-efecto o hipótesis implicadas en los mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004).

Con el enfoque del positivismo, el criterio de ciencia viene dado por lo que se palpa o toca “objetivamente”. Al abordar la gestión por competencias, con el proverbial subjetivismo implicado

en el concepto “competencia”, se encuentran posturas positivistas, que siguen siendo válidas en el tratamiento de los tangibles, pero no así respecto a tal intangible. Por lo tanto, la gestión por competencias solo pudo resurgir en la empresa y desarrollarse al superar el enfoque positivista.

Es necesario conocer que la gestión por competencias cuyo génesis en el ámbito empresarial lo marcaron los estudios de David McClelland (1973), asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el “hecho” o el “dato sensorial” eran constatación de ciencia, junto al método “aséptico³³”, “ahistórico³⁴” y “objetivo”. Consecuentemente, el “subjetivismo”, de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino³⁵ en un factor relegado³⁶.

La evaluación de estos indicadores como se mencionó anteriormente es decisiva en el análisis completo del rendimiento de una empresa. En este caso los resultados de los indicadores tangibles son datos esenciales para comprender el rendimiento a corto plazo y tomar decisiones tácticas, mientras que en el caso de los intangibles que son más difíciles de medir brindan resultados esenciales del valor de la organización. La satisfacción del cliente, la calidad de la cultura organizacional son elementos que influyen en la percepción y la relación a largo plazo con clientes y empleados. Una correcta evaluación de estos indicadores permitirá a las organizaciones tomar decisiones e identificar áreas de mejora y crear planes de acción para garantizar el éxito.

³³ Neutral, frío, sin pasión.

³⁴ Que está al margen de la historia o del fluir del tiempo.

³⁵ se utiliza para expresar un cambio o transformación gradual de una cosa en otra, o para referirse al proceso de llegar a ser algo.

³⁶ se refiere a alguien o algo que ha sido apartado, excluido o desplazado hacia un lugar secundario o menos prominente.

4.2.5 El proceso de medición

Antes de iniciar un proceso de medición, la organización interesada debe tener claro los aspectos relacionados con las seis preguntas siguientes, cuyas respuestas deben ser parte de las políticas de la empresa.

1. ¿Qué es lo que se desea medir?
2. ¿Quién realizará la medición?
3. ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
4. ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse?
5. ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
6. ¿Qué se hará con los resultados?

Desde el punto de vista de la calidad y productividad, toda empresa según sus intereses tendrá la posibilidad de considerar como pauta la medición cualquiera de los siguientes aspectos:

- *Cantidad de producto/servicio entregado (resultado).*
- *Calidad del producto/servicio ofrecido.*
- *Oportunidad en la entrega.*
- *Costos en los productos/servicios.*
- *Seguridad del sistema. Esto es, grado en que se garantiza la integridad, capacidad y disponibilidad de los componentes del sistema y especialmente del talento humano.*
- *Moral. Grado de motivación y actitud del personal hacia el trabajo y servicio.*
- *Satisfacción del cliente*

En resumen, el proceso de medición es esencial para la toma de decisiones, la mejora continua y el logro de objetivos en muchos aspectos, contribuyendo al éxito y desarrollo en diferentes áreas. El proceso de medición es muy importante debido a su importancia para obtener información precisa y cuantitativa sobre diferentes aspectos.

4.3 Clasificación de los Indicadores

De acuerdo con su enfoque, podemos distinguir dos tipos generales de indicadores:

1. Los indicadores enfocados al resultado (corto plazo)
2. Los indicadores enfocados al proceso (mediano y largo plazo)

Cuando el enfoque se da a los resultados, la relación entre el superior y el colaborador está determinada por el premio asociado con el alcance del objetivo; de lo contrario, hay un castigo o simplemente la indiferencia al esfuerzo realizado, esto a la larga trae consigo un fuerte sentimiento de frustración para el colaborador, y obviamente una creciente falta de interés. Por otro lado, tiene una connotación más positiva la atención enfocada al seguimiento de los procesos de indicadores de largo plazo, que observen la tendencia del comportamiento de los sistemas.

4.3.1 Indicadores Generales

“Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. Los indicadores se utilizan en diversos

ámbitos.”³⁷

4.3.1.1 Ejemplos de Indicadores Generales

- *Número de sugerencias implantadas / sugerencias totales*
- *Porcentaje de rotación de empleados*
- *Número de sugerencias / empleado – mes*
- *Gastos de operación – mes*
- *Inventario en proceso*
- *Porcentaje de cumplimiento de la operación*
- *Asistencia*
- *Desperdicio*
- *Excedentes / mes*

4.3.2 Indicadores de Servicio y Distribución

“Los indicadores de servicio al cliente son las unidades de medición y métricas clave que ayudan a las empresas y organizaciones a conocer el estado de satisfacción de sus clientes. Esto les permite controlar dónde están ahora, qué es lo que están haciendo bien con los clientes y cómo deben mejorar. El uso de los indicadores o KPIs de servicio al cliente permite conocer si tus clientes comprarán más, así como si responderán bien y defenderán tu marca.”³⁸

³⁷ Obtenido de: <https://test-guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores#:~:text=Un%20indicador%20es%20una%20comparaci%C3%B3n,se%20utilizan%20en%20diversos%20%C3%A1mbitos.>

³⁸ Obtenido de: https://www.questionpro.com/blog/es/indicadores-de-servicio-al-cliente/#importancia_de_los_indicadores_de_servicio_al_cliente

“Las métricas de distribución analizan la gestión del inventario, los índices de explotación, la gestión de la flota, la preparación y el envío de los pedidos, y los asuntos financieros.”³⁹

4.3.2.1 Ejemplos de Servicio y Distribución

- *Clientes atendidos / día*
- *Tiempo de servicio*
- *Porcentaje de retención de clientes*
- *Número de reclamos solucionados / reclamos totales Porcentajes de devoluciones*
- *Garantías atendidas*
- *Número de pedidos despachados / número de pedidos atendidos*
- *Ventas realizadas a asociados y no asociados en el período*

4.3.3 Indicadores de Rendimiento

Los indicadores de Rendimiento son datos que ayudan a la hora de gestionar los resultados. Después de todo, no se recomienda tomar decisiones basadas en su propia opinión, sino más bien basadas en datos, evidencia, métricas y hechos.

4.3.3.1 Ejemplos de Indicadores de Rendimiento

- *Efectividad:* Mide si los objetivos fueron alcanzados. Para evaluar los procesos que tuvieron resultados positivos, en disminución de costos y aumento de lucros.

³⁹ Obtenido de: <https://insightsoftware.com/es/blog/distribution-kpis-and-metric-examples/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20KPI%20de,evaluar%20su%20rendimiento%20y%20eficiencia.>

- *Eficacia*: Se centra en el producto, así como en el resultado. Por lo tanto, este indicador está relacionado con la satisfacción del cliente.
- *Eficiencia*: El indicador de eficiencia detecta el desperdicio de recursos que reduce la productividad.
- *Rentabilidad*: Calcula el porcentaje de beneficio en la facturación. Por lo tanto, ayuda a comprender qué acciones de mejora se pueden aplicar.
- *Indicador de calidad*: El indicador de calidad se utiliza para evitar daños a la salud y la integridad física de los clientes. Una forma de medir es a través de inspecciones y control de producción, no solo de productos finales, sino también de materia prima.”⁴⁰

4.3.4 Indicadores de Productividad

Estos indicadores se utilizan para evaluar el rendimiento de los procesos, los equipos, las áreas de negocio y los resultados generales de la organización, tanto cuantitativa como cualitativamente. La base inicial de esta evaluación es lo que se está haciendo hoy. Así, es posible medir de forma comparativa para entender si ha habido crecimiento o no.

4.3.5 Indicadores de Gestión y Financieros

Los indicadores financieros son herramientas gerenciales que permiten evidenciar la información obtenida de los saldos contables, cuyo uso correcto permite la toma de decisiones.

⁴⁰ Obtenido de: <https://www.blog.auvo.com/latam/indicadores-de-rendimiento-que-es-como-usarlo-y-ejemplos>

4.3.6 Indicadores de Clientes Internos

El concepto de cliente interno se refiere a los empleados, colaboradores, tercerizados y proveedores de una empresa.

4.3.6.1 Ejemplos de Indicadores de Clientes Internos

- *Personal Capacitado*
- *Rotación de Personal*
- *Horas de capacitación*
- *Número de accidentes presentados*
- *Indemnizaciones pagadas*
- *Nivel de satisfacción de los asociados*
- *Porcentaje de ventas a asociados*

Como se detalla en el texto anterior, la clasificación de los indicadores es un paso importante en todo sistema de medición, ya que permite tener una estructura ordenada para comprender mejor los resultados, facilita el comparar resultados de diferentes áreas o periodos de tiempo, esto ayuda a ver patrones o tendencias y reconocer cuales requieren un atención especial o bien permitirán optimizar procesos, estas clasificaciones pueden ser aplicados a muchas áreas diversas dentro de la organización. En conclusión, la combinación adecuada de indicadores financieros y no financieros proporciona una visión integral del desempeño organizacional, permitiendo a las empresas no solo medir el rendimiento pasado, sino también gestionar y anticipar el éxito futuro de manera más efectiva.

4.3.7 Características de los Indicadores de Gestión⁴¹

Los indicadores de gestión son métricas que permiten medir el desempeño de una organización. Deben ser específicos, medibles, accesibles, relevantes y tener un marco de tiempo definido.

4.3.7.1 *Simplicidad*

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

4.3.7.2 *Adecuación*

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

4.3.7.3 *Validez en el tiempo*

No se debe definir un indicador para una ocasión determinada y después desecharlo, ya que no se cumplirá el objetivo fundamental de los indicadores, cual es ver la evolución de un fenómeno. Los indicadores pues, tendrán que ser reproducidos en el tiempo y en condiciones idénticas.

4.3.7.4 *Conocimiento por parte de los usuarios*

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el

⁴¹ (Bermudez, 1998)

personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

4.3.7.5 Auditabilidad

Esto es, un tercero, ajeno a las actividades debe poder verificar que se están aplicando correctamente las reglas y los procesos.

4.3.7.6 Utilidad Positiva

Nunca el indicador debe ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo, sino que debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

4.3.7.7 Oportunidad

Es fundamental que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para actuar.

En conjunto, estas características mencionadas anteriormente garantizan que los indicadores de gestión sean herramientas valiosas para evaluar, dirigir y mejorar el rendimiento organizacional de manera efectiva y eficiente. La relevancia es crucial porque asegura que los esfuerzos organizacionales estén correctamente orientados hacia los resultados deseados. Indicadores relevantes permiten una gestión más enfocada y efectiva. La claridad y la precisión son esenciales para evitar malentendidos y asegurar que todos los grupos de interés interpreten los datos de la misma manera. Indicadores claros y precisos facilitan la comunicación y la toma de decisiones

informadas.

4.4 ¿Cómo se establecen los indicadores en una organización?⁴²

Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos⁴³, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. Si es práctico, el indicador debe dar una idea relativamente buena de los datos necesarios y de la población entre la cual se medirá el indicador.

4.4.1 Importancia del uso de indicadores

- Constituyen el punto de partida para el seguimiento y la evaluación
- Promueven mejores decisiones de gestión basadas en evidencia.
- Fortalecen la rendición de cuentas y la transparencia.
- Contribuyen a elaborar diagnósticos de la situación actual y a identificar brechas.
- Coadyuvan a visualizar escenarios futuros.
- Valoran el grado de coordinación entre los actores involucrado.

4.4.1.1 *Los indicadores de gestión:*

Dan cuenta del seguimiento a las principales actividades de la intervención, sea esta una estrategia, política, plan, programa o proyecto. En este caso, se consideran los eslabones de insumo, actividades y productos. La temporalidad con la que se miden es frecuente,³ dado que la generación de información es continua.

⁴² (-SEGEPLAN, 2020)

⁴³ no define claramente sus actitudes u opiniones.

4.4.1.2 *Los indicadores de resultados o estratégicos:*

Deberán reflejar el cumplimiento de los objetivos planteados en los resultados inmediatos (corto plazo), intermedios (mediano plazo) y finales (de largo plazo). La temporalidad con la que se miden es mayor, dado que los cambios que se proponen no ocurren de inmediato. A continuación, se explica brevemente el rol del indicador según su ubicación en la cadena de resultados

Tras haber identificado en qué eslabón o eslabones de la cadena de resultados se hace necesario construir un indicador, se debe conocer, adicionalmente, cómo medir el desempeño de cada uno.

Figura No. 3. Objetivos de los indicadores según ubicación en la cadena de resultados⁴⁴

Eslabón de la cadena de resultados	Clasificación del indicador	Objetivo del indicador
Resultado final	Resultado estratégico	Verificar los impactos sociales y económicos con los que el programa contribuye a la solución de una problemática identificada.
Resultados intermedios e inmediatos	Resultado estratégico	Verificar la solución a una problemática concreta en una población objetivo y una temporalidad definida.
Productos	Gestión	Verificar la producción y entrega de bienes y servicios (mide su producción, entrega y características).
Insumos y actividades	Gestión	Verificar la gestión de los procesos en la generación de los productos.

⁴⁴ (-SEGEPLAN, 2020, pág. 12)

4.4.1.3 *¿Qué aspecto del desempeño me interesa medir?*

Se define ‘desempeño’ como la capacidad del indicador de medir de manera cuantitativa resultados, metas establecidas y cumplimiento de objetivos, reflejando los cambios vinculados con las acciones de la intervención (CONEVAL, 2013), y medir otras perspectivas o dimensiones. De acuerdo con este autor, se consideran cuatro dimensiones principales:

1. *Eficacia*: Esta dimensión se refiere al grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; por ejemplo, cobertura, focalización, capacidad de atender la demanda.
2. *Eficiencia*: Miden la relación entre el logro de las metas y objetivos, y los recursos utilizados para su cumplimiento. Es decir, cuantifican los costos para alcanzar el objetivo, considerando los recursos utilizados (humanos, materiales, económicos).
3. *Economía*: Miden la capacidad de administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros (atraer o recuperar), sin hacer énfasis en el cumplimiento de metas y objetivos.
4. *Calidad*: Miden atributos o características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Permiten dar seguimiento a los atributos desde distintas perspectivas; por ejemplo: oportunidad, accesibilidad, continuidad, comodidad, percepción, precisión, entre otros.

No todas las dimensiones pueden ser consideradas en los distintos eslabones de la cadena de resultados. Por ello, lo recomendable es que se decida medir los aspectos más relevantes que

reflejen mejor los logros alcanzados. Las dimensiones descritas con anterioridad se utilizan en varios países de Latinoamérica y en la mayor parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); de acuerdo con Armijo (2005), su utilización se basa en una serie de ventajas con relación a otras tipologías más complejas. En el siguiente esquema se presentan las dimensiones que se recomienda para cada eslabón de la cadena de resultados.

Figura No. 4 Dimensiones de desempeño de los indicadores según eslabones de la cadena de resultados⁴⁵



Después de presentar el enfoque de gestión por resultados (GpR) y las dimensiones del desempeño, se puede proceder a la construcción de indicadores. El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) señala que se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos generales al momento de diseñar un indicador:

⁴⁵ (-SEGEPLAN, 2020, pág. 14)

- Ser claros, precisos y simples
- Consensuar entre las partes involucradas
- Considerar los sistemas de seguimiento y evaluación existentes y el objetivo que el indicador cumple en ellos
- Utilizar los indicadores necesarios para medir los factores relevantes identificados
- Garantizar que sea posible de calcular, es decir, que se cuente con información disponible para hacerlo
- Identificar si el costo de estimar el indicador es muy alto, en cuyo caso es mejor buscar indicadores proxy.

El cumplimiento de estos aspectos asegura que la medición y evaluación posea la calidad técnica necesaria.

En resumen, el establecer indicadores de gestión efectivos y eficaces es crucial para guiar una organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos y operativos. Como se explica en el texto anterior antes de seleccionar indicadores, es fundamental tener claros los objetivos estratégicos de la organización, es importante involucrar a diferentes áreas en la selección de indicadores, ya que esto asegurara que los indicadores sean aceptados y respaldados por aquellos que serán responsables de su implementación y seguimiento es por ello que establecer indicadores efectivos y eficaces no es solo una cuestión de seleccionar números y estadísticas debe ser un proceso estratégico que implique comprender profundamente la misión y visión de la organización, así como identificar qué aspectos del desempeño son verdaderamente críticos para su éxito a largo plazo.

4.4.2 Pasos para la construcción de indicadores

Los pasos que se proponen en esta guía son referenciales y no pretenden que la construcción de un indicador se vea como un proceso secuencial y cerrado. Con ello en mente, se recomiendan como base los siguientes pasos:

Figura No. 5 Pasos recomendados para construir un indicador⁴⁶



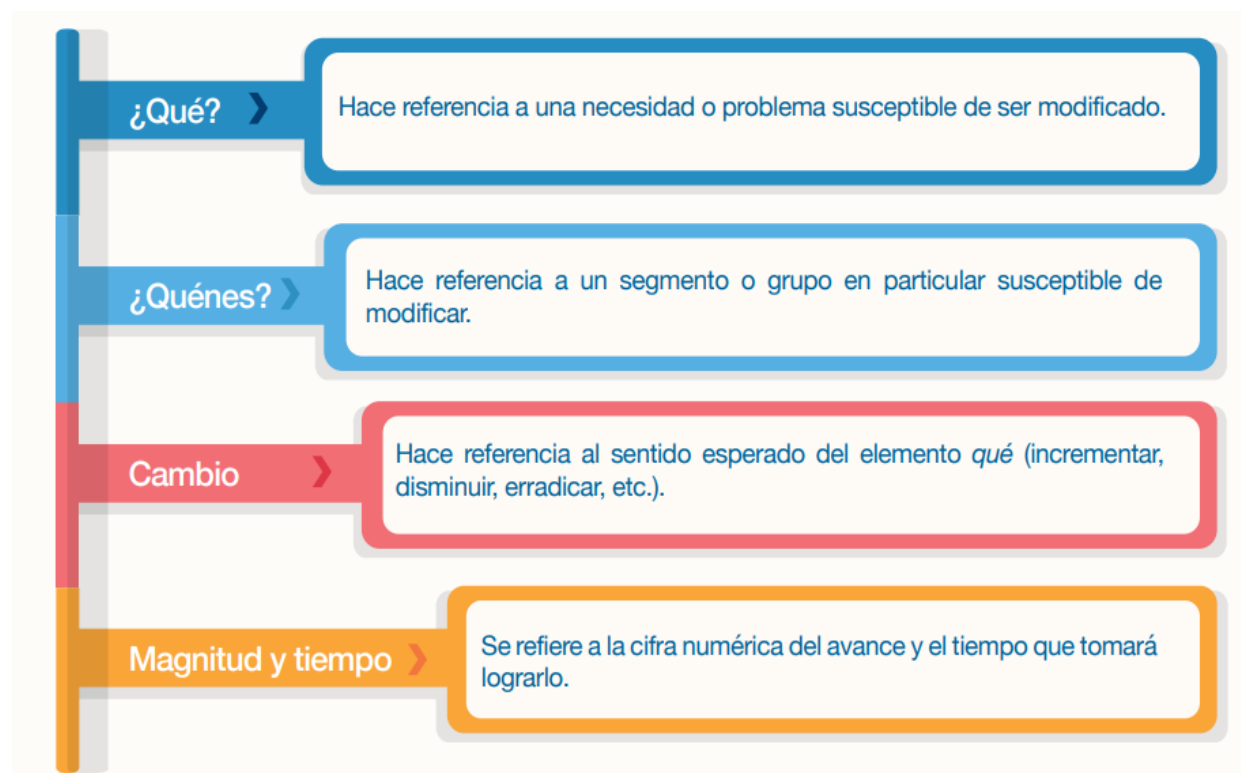
4.4.2.1 Claridad de los objetivos o resultados a medir

Los indicadores serán claros y precisos si los objetivos o resultados que se pretende medir también lo son. La GpR (MINFIN y SEGEPLAN, 2013) define el resultado como el cambio de las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o en el medio socioeconómico en un tiempo y magnitud establecidos. Además, especifica los elementos

⁴⁶ (-SEGEPLAN, 2020)

necesarios para plantear un resultado medible de acuerdo con el siguiente esquema:

Figura No. 6 Elementos que componen un objetivo o resultado medible⁴⁷



Los elementos *qué* y *quiénes* se identifican como los factores relevantes a medir, es decir, lo que se pretende medir y en *quiénes* se medirá; los indicadores deberán considerarlos como parte de su diseño.

Si los objetivos o resultados a medir presentan poca claridad, ambigüedad, múltiples propósitos o interpretaciones, son confusos y difíciles de identificar, lo mejor será corregirlos antes de continuar con el siguiente paso. Hay que tomar en cuenta que los objetivos podrían ir cambiando durante la

⁴⁷ (-SEGEPLAN, 2020)

intervención; si eso ocurre habrá que analizar si los indicadores que se definen desde un inicio continúan siendo relevantes con los nuevos objetivos a alcanzar.

Una vez identificados los factores relevantes, el siguiente paso es formular (construir) el indicador.

4.4.2.2 Construcción de un indicador

Antes de entrar a detalle resulta importante reiterar que un indicador debe reflejar la relación entre dos o más variables con el propósito de que se entienda cómo ha sido su desempeño.

La variable estadística se refiere a una característica de una población que adopta diferentes categorías o valores generalmente en forma numérica. Estas características pueden ser muy diversas y, según el valor que pueden tomar, se clasifican en:

- *Variables cualitativas*: Son aquellas cuyos valores no pueden ser medidas con números, aunque es posible cuantificarlas para su análisis y medición. Un ejemplo sencillo puede ser la variable sexo, tomando a un grupo de personas como referencia, con valores o categorías «hombre-mujer». Las variables cualitativas se pueden clasificar en:
 - *Nominales*: No tienen un orden o jerarquía específica (ej.: estado civil, colores, estrato socioeconómico, etc.).
 - *Ordinales*: Sí tienen un orden específico (ej.: notas de un examen [excelente, bueno, regular], niveles de satisfacción de un servicio, etc.).
 - *Binarias*: Son aquellas que permiten solo dos resultados (ej.: sí/no, ganó/no ganó, éxito/fracaso, verdadero/falso, etc.).

- *Variables cuantitativas*: A diferencia de las anteriores, la variable cuantitativa se expresa con cifras y se puede realizar operaciones con ellas. Las variables cuantitativas se pueden clasificar en:
 - *Discreta*: Toma un número finito de valores, generalmente números enteros (ej.: número de empleados de una empresa; número de hijos, edad, etc.).
 - *Continua*: Toma cualquier valor en un intervalo real (ej.: temperatura, tiempo recorrido, estatura, etc.).

Teniendo claridad de lo anterior, se procede a abordar la manera de construir formular el indicador planteando su nombre, método de cálculo, frecuencia de medición, así como identificar los medios de verificación. A continuación, se expone cada uno de estos ítems.

4.4.2.3 Nombre del indicador ¿Cómo lo defino?

El nombre del indicador debe ser preciso, claro y estar vinculado con el objetivo, resultado, acción o servicio a medir. Lo recomendable es que no sea un nombre demasiado extenso. El nombre no define el sentido o logro esperado del indicador (crecimiento, reducción, etc.); no describe el método de cálculo utilizado (porcentaje de hectáreas protegidas respecto a la superficie total, por ejemplo); tampoco debe reflejar una definición o concepto que complique, confunda o genere interpretaciones distintas.

Idealmente, se busca que el nombre del indicador incluya los siguientes elementos: Nombre del indicador = Parámetro de medición + Sujeto de análisis + Característica •

- *Parámetro de medición (¿Cómo?):* Este elemento define la fórmula de cálculo del indicador, es decir, la magnitud que se utiliza para la medición. Permite expresar el indicador en términos relativos o absolutos. Los términos más comunes son: porcentaje, tasa, tasa de variación, promedio, razón e índice. •

- *Característica (¿Qué?):* Este aspecto suele estar relacionado con la situación que se desea cambiar (cualidad de interés del sujeto) y es susceptible de modificación o variación en el tiempo y espacio geográfico. •

- *Sujeto de análisis (¿Quiénes?):* Hace referencia a la unidad de análisis sobre la cual se realiza la medición. Generalmente se encuentra vinculado con la población, su entorno o entidades relacionadas a las que se busca impactar mediante el desarrollo de la política, plan o programa.

Basados en cada uno de los puntos expuestos podemos determinar que los pasos para construir indicadores de gestión son fundamentales porque aseguran que los indicadores seleccionados sean efectivos, relevantes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. En resumen, estos elementos permitirán responder al cómo, qué y en quiénes se medirá el indicador, seguir estos pasos no solo facilita la construcción de indicadores de gestión efectivos, sino que también maximiza su utilidad para guiar y mejorar el desempeño organizacional de manera estratégica y orientada a resultados. En la siguiente tabla se presentan algunos ejemplos de redacción de indicadores, utilizando las especificaciones explicadas con anterioridad.

Figura No. 7 Ejemplos de redacción de indicadores

Nombre del indicador	Parámetro de medición ¿Cómo?	Sujeto de análisis ¿Quiénes?	Característica a cambiar ¿Qué?
Porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudian y no tienen empleo	Porcentaje	Jóvenes de 15 a 24 años	No estudian y no tienen empleo
Promedio de solicitudes evaluadas por receptor	Promedio	Receptores	Solicitudes evaluadas
Tasa de jueces por cada 100,000 habitantes	Tasa	Jueces	Cada 100,000 habitantes

4.4.2.4 *Parámetros de medición: ¿Cuál es el que más se adapta a mi interés de medición?*

Este elemento define la fórmula de cálculo del indicador. Dicho de otra manera, se refiere a la expresión matemática que debe ser definida de manera adecuada y de fácil comprensión, y que permita tener claridad en cuanto a las variables utilizadas. Entre las fórmulas más comunes están:

- **Porcentaje:** Es el cociente entre dos variables que utilizan la misma unidad de medida en el mismo período. Expresa el grado de avance o cobertura de alguna variable. Se suele utilizar cuando el propósito del indicador es la comparación relativa. Su fórmula viene dada por:

$$\text{Porcentaje} = \left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) * 100$$

Ejemplo:

$$\text{Porcentaje de solicitudes atendidas en el año } x = \left(\frac{\text{Número de solicitudes atendidas en el año } x}{\text{Número de solicitudes recibidas en el año } x} \right)$$

- Tasa: Es la razón entre dos variables con una misma unidad de medida, pero expresada en forma proporcional a un número dado, que puede ser 100, 1,000, 10,000, etc. Se usa principalmente para referirse a poblaciones. Su fórmula viene dada por:

$$\text{Tasa} = \left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) * \text{base numérica}$$

Ejemplo:

$$\text{Tasa de desempleo en el período } x = \left(\frac{\text{Número de desempleados en el período } x}{\text{Población económicamente activa en el período } x} \right) * 100$$

- Tasa de variación: Es el cociente de dos observaciones de una misma variable, pero en períodos diferentes. Suele utilizarse para medir la variación porcentual que presentó una variable en el período reciente con respecto a uno anterior. Su fórmula viene dada por:

$$\text{Tasa de variación} = \left[\left[\frac{\text{Numerador año } x}{\text{Denominador año } x-1} \right] - 1 \right] * 100$$

Ejemplo:

$$\text{Tasa de variación del PIB} = \left[\left[\frac{\text{Producto interno bruto en el año } x}{\text{Producto interno bruto en el año } x-1} \right] - 1 \right] * 100$$

Razón o promedio: Es la relación entre dos variables con distinta unidad de medida en un mismo período. Expresa un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador; se utiliza para mostrar desigualdades entre grupos. Su fórmula viene dada por:

$$\text{Razón o promedio} = \left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) * \text{unidad del denominador}$$

Ejemplo:

$$\text{Razón de sexo en primaria} = \left(\frac{\text{Número de niños inscritos en primaria en el año 2021}}{\text{Número de niñas inscritos en primaria en el año 2021}} \right) * 100$$

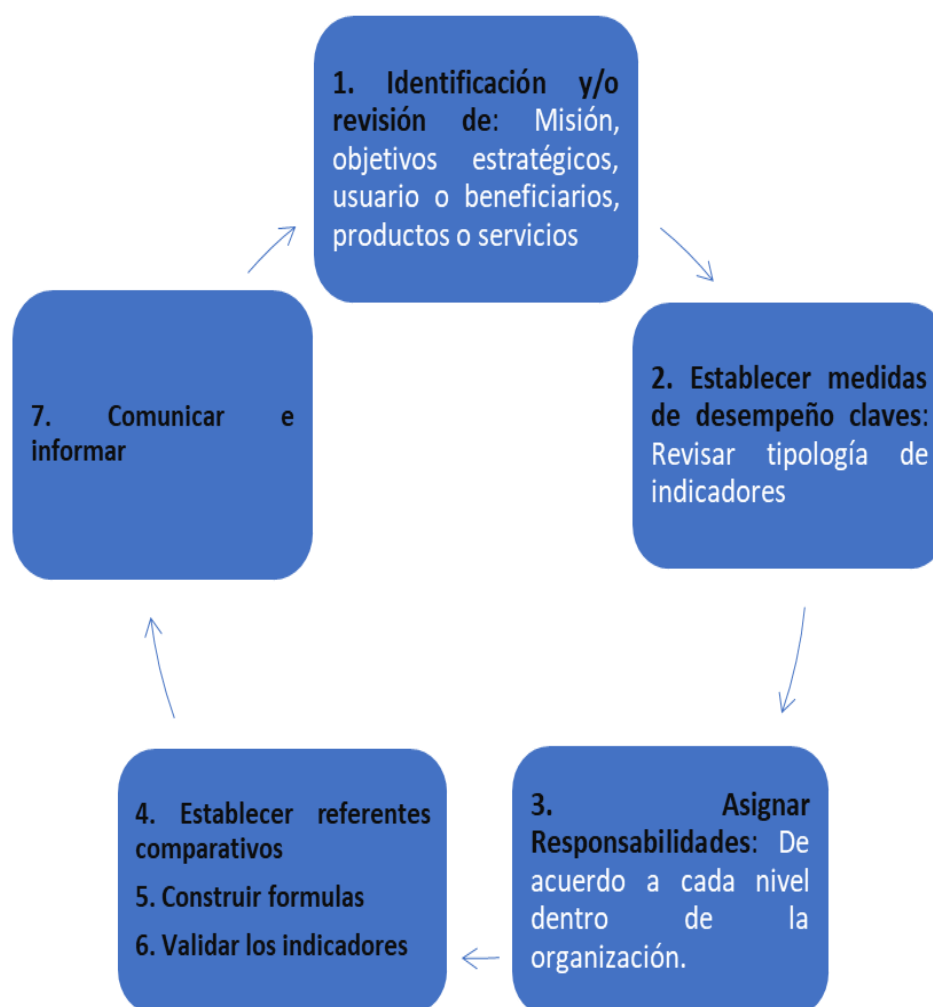
- **Índice:** Es una medida estadística que permite estudiar variaciones de una magnitud o más en relación con el tiempo o espacio. Puede integrar varios indicadores con dependencia teórica entre sí y una escala de medición común. Se usa cuando un concepto puede descomponerse en más de un indicador, cada uno con información parcial, permitiendo integrar la información en un valor único que exprese lo que ocurre con la variable.

Hay dos tipos de índices: los sumatorios simples y los ponderados.

1. Los sumatorios simples son aquellos cuyos distintos indicadores tienen la misma importancia relativa o peso.
2. Los ponderados son aquellos cuyos distintos indicadores tienen diferente importancia relativa, caso en el cual se les otorga un peso distinto (ponderación) en función de la influencia relativa que cada uno tiene con respecto a la variable tomada en su conjunto.

Algunos ejemplos son: índice de precios al consumidor, índice de desarrollo humano, índice de pobreza multidimensional, índice de presencia global, entre otros, cuya fórmula de cálculo difieren entre sí.

Figura No. 8. Ciclo básico para el proceso de construcción de Indicadores.⁴⁸



⁴⁸ Adaptado. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf;jsessionid=53AF2991113

- *¿Cada cuánto se debe medir?:* Esto dependerá de las necesidades de información que demande la intervención. Si los indicadores son de gestión, su frecuencia de medición será más periódica; si son de resultado, su frecuencia de medición será más espaciada en el tiempo. En general, también dependerá de la disponibilidad de la información sobre las variables que conforman el indicador.
- *Selección de los medios de verificación:* Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para construir el indicador. Por lo general, la misma intervención produce información interna que puede ser utilizada para dicho propósito, especialmente si los indicadores son de gestión.

En los indicadores estratégicos se explora si existe información externa disponible y se examina si es posible identificar los datos o variables para construir determinado indicador. Es importante privilegiar el uso de la información disponible antes de pensar en producir datos para construir cierto indicador, principalmente por el costo que conlleva levantar información.

Dada la importancia de las fuentes de información en el proceso de construcción del indicador, se considera que estas provengan de fuentes oficiales,⁸ sobre todo si se toma en cuenta que esta guía está orientada al sector público.

Si después de agotar la búsqueda de información tanto interna como externa a la intervención se evidencia que esta es inexistente, lo recomendable sería plantearse el costo-beneficio de la generación de datos para construir el indicador. Dado que levantar información implica un costo

considerable, se recomienda examinar si el beneficio de generarla supera los costos de la intervención; de ser así, no valdría la pena producirla y lo mejor sería replantear el indicador para medir el desempeño. Hay que recordar que a partir de los factores relevantes identificados en el paso uno es posible plantear varios indicadores para medir el mismo objetivo o resultado propuesto.

4.4.2.5 Validación del indicador ¿Cómo puedo asegurar que cumpla con algunos criterios mínimos?

En este paso se establece si los indicadores cumplen con criterios mínimos necesarios para conformar o ser parte de un sistema de seguimiento y evaluación. Estos criterios pueden enfocarse en el conjunto de los indicadores o en aspectos con los que cada indicador debería cumplir individualmente. Uno de los métodos más utilizados para verificar la calidad de indicadores es el método SMART⁴⁹. Esta herramienta asegura la consistencia y sostenibilidad de la medición del indicador mediante ciertos criterios.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta otros aspectos al momento de construir un indicador, al margen de su tipo:

- *Confiabilidad*: Que las fuentes de información sean confiables y con metodologías transparentes.
- *Simplicidad*: Que sea de fácil comunicación y entendimiento, tanto para los tomadores de decisiones como para el público en general.

⁴⁹ El acrónimo SMART proviene del inglés «Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound».

- *Capacidad de desagregación:* Que la información pueda ser desagregada (cuando aplique) a nivel territorial, demográfico, social, económico, ambiental, sectorial, entre otros. Es decir, que refleje esas condiciones de disparidad que a nivel agregado no se reflejan.
- *Comparabilidad:* Se refiere a que la forma de cálculo se mantenga en el tiempo para garantizar la comparabilidad de las mediciones

Cumplir con estas características asegura que lo que se va a medir y evaluar sea realmente lo importante y necesario, y que sea posible medirlo en el tiempo previsto con los recursos disponibles. Existen varios métodos utilizados en algunos países de América Latina que pueden complementar los criterios referidos con anterioridad. Entre ellos se puede mencionar los planteados por el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) de México; y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, entre otros.

A continuación de manera gráfica se describen los criterios ideales para la creación y evaluación de los indicadores de gestión SMART que son una herramienta fundamental para establecer objetivos claros y medibles en cualquier proceso de gestión. La importancia de los indicadores SMART radica en varios aspectos clave que mejoran significativamente la efectividad y el enfoque estratégico de una organización no solo son útiles para la gestión organizacional, sino que también fomentan una cultura de claridad, responsabilidad y rendimiento dentro de una organización.

Figura No. 9. Descripción de los criterios SMART para la validación de indicadores⁵⁰



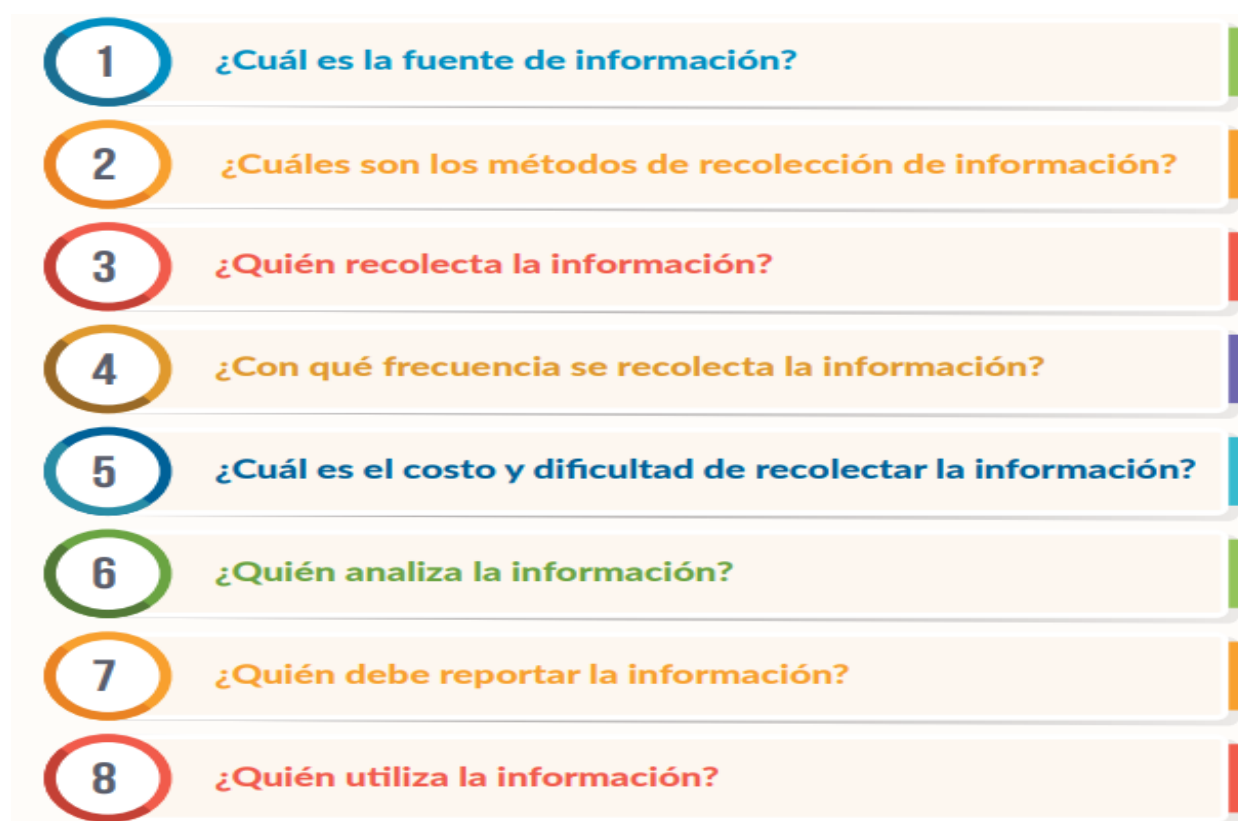
4.4.2.6 Establecimiento de la línea de base del indicador

La línea de base es el valor que se establece como punto de partida para evaluar el indicador y darle seguimiento en el tiempo. Esto quiere decir que este valor constituye un punto de referencia que brinda información sobre la situación inicial. Asimismo, la línea de base proporciona la información necesaria para que los encargados del proceso decisorio puedan medir el avance de las intervenciones públicas, comparando reiterativamente el transcurso y su desarrollo con relación al inicio de la implementación (DANE, 2012).

⁵⁰ (-SEGEPLAN, 2020)

- *Construcción de la línea de base:* Para la construcción de la línea de base se recomienda utilizar el mecanismo planteado por Zall y Rist (2004), que corresponde a dar respuesta a las ocho preguntas que se muestran a continuación:

Figura No. 10 Mecanismo planteado por Zall y Rist (2004) para la construcción de la línea de base⁵¹



Por lo general, la línea de base coincide con el momento inicial de una intervención (estrategia, política, plan, programa o proyecto); no obstante, aun cuando constituye la primera medida de un

⁵¹ (-SEGEPLAN, 2020)

indicador, no necesariamente es su primera estimación, ya que también puede establecerse en otro momento que haya sido determinante para la intervención (por ejemplo, cuando se presenta un cambio de administración, de los entregables esperados, o un rediseño de la estrategia).

- *Errores más comunes en la definición de líneas base:* El establecimiento de líneas basales es fundamental para orientar el sentido de las intervenciones públicas; además, resultan indispensables para el seguimiento y evaluación, aunque en ocasiones existan confusiones al momento de definir las. La ausencia de información para establecer la línea de base es la problemática más frecuente; sin embargo, existen factores que pudieran afectar la medición en el seguimiento de los indicadores (CONEVAL, 2019). Entre los errores más comunes en los que se incurre a la hora de definir líneas de base, se puede mencionar:

Figura No. 11. Errores más comunes en la definición de líneas de base⁵²

Error en el que se incurre	Efecto producido
Cuando el valor de la línea de base coincide con el valor de las metas	No permite detectar los avances alcanzados con el paso del tiempo.
Cuando el valor asignado a la línea de base corresponde a cero	No es posible calcular el avance de los indicadores con respecto a su situación inicial, ya que el valor será cero. Si se ha revisado la información disponible y se confirma que el estado del indicador es cero, es posible establecer este valor como línea de base.
Cuando no se asigna algún valor a la línea de base.	No es posible conocer la situación inicial de la que parte cualquier intervención o programa, por lo que no se podrá medir el comportamiento de la intervención en el tiempo.

⁵² (-SEGEPLAN, 2020)

4.4.2.7 Establecimiento de metas del indicador

Las metas esperadas de un indicador expresan los valores que se pretende alcanzar en cierto período. Es indispensable que, al establecer las metas, estas sean cuantificables, estén directamente relacionadas con el objetivo y reflejen un desafío significativo, mas no imposible de cumplir. Además, las metas deben tomar en cuenta los recursos y capacidades de las instituciones responsables y corresponsables de su cumplimiento. El siguiente esquema detalla los criterios que pueden utilizarse para definir metas.

Figura No. 12. Criterios para la definición de metas⁵³



⁵³ (-SEGEPLAN, 2020)

En base a los criterios para definir metas se puede resumir que es crucial establecer metas flexibles y razonables para asegurar que estos indicadores impulsen el progreso y el éxito de la organización de manera efectiva. es fundamental para maximizar el valor de estos indicadores en la gestión empresarial. Al cumplir con los criterios mencionados, las metas no solo guían el rendimiento hacia resultados tangibles, sino que también promueven una cultura organizacional enfocada en el logro de objetivos estratégicos y la mejora continua. Además, la revisión periódica y la adaptación de las metas aseguran que la organización pueda mantenerse ágil y receptiva a las demandas cambiantes del mercado y las expectativas de los grupos interesados. Las metas permiten evaluar el nivel de desempeño esperado para realizar los ajustes necesarios en la producción institucional, según proceda. En el caso de presentarse desviaciones inesperadas importantes, se deberá tomar las acciones pertinentes para identificar vacíos y realizar mejoras.

4.4.2.8 Construcción de la ficha técnica del indicador

La importancia de contar con una ficha técnica radica en que permite consolidar un conjunto de elementos que describen de manera sencilla las características generales y técnicas de un indicador para comprenderlo mejor. Esto permite, de alguna manera, fomentar la transparencia y rendición de cuentas hacia la población, ya que la ficha técnica tiene como finalidad que cualquier persona interesada sea capaz de replicar los datos que se encuentren en ella, comprendiendo la interpretación y el sentido del indicador.

Se recomienda que este proceso se genere desde el inicio de la elaboración del indicador, de manera que se documente con toda la información pertinente. A continuación, algunos elementos básicos que se sugiere puedan contener una ficha técnica:

- *Nombre del indicador*: Se entiende como la expresión verbal, precisa y concreta que identifica al indicador.
- *Descripción del indicador*: Expresa el significado conceptual del indicador mediante una descripción corta de él. Se debe utilizar un lenguaje claro y simple para mejor comprensión del usuario.
- *Definición de las variables*: En esta sección se registran las características de las variables que componen el indicador, tanto en el numerador como en el denominador.
- *Unidad de medida*: Expresa, de forma concreta, la magnitud en la que se presentará el resultado de la medición (porcentaje, razón, tasa, índice, etc.).
- *Fórmula de cálculo*: Expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. La fórmula se debe presentar con siglas claras y que, en lo posible, den cuenta del nombre de cada variable.
- *Importancia del indicador*: Se debe resaltar la importancia que tiene el indicador. Es decir, mostrar la necesidad de contar con dicha medición en relación con la problemática que se pretende resolver.
- *Gráfico de comportamiento histórico*: Se refiere a la expresión gráfica que permitirá visualizar el comportamiento del indicador según la disponibilidad de información que exista a lo largo del tiempo. Es recomendable incluir los siguientes elementos:
 - a) Línea de base: Valor inicial del indicador. Sirve como parámetro para medir y evaluar el comportamiento en el tiempo.
 - b) Meta: Valor establecido a corto, mediano y largo plazo que se espera cumpla el indicador en un período determinado. Permite evaluar el nivel de desempeño y, de esa manera, realizar los ajustes necesarios.

- Interpretación de resultados y/o desafíos: En esta sección se incluirá una breve descripción del comportamiento que muestra el indicador representado en la gráfica.
- Niveles de desagregación: Señala los niveles de desagregación disponibles para el indicador: nacional, regional, departamental, municipal, lugar poblado, sector, cuenca, especie, áreas protegidas, dominios de estudio, estratos, entre otros.
- Fuente de datos: Origen de la información (medios de verificación) utilizada para producir el indicador; también hace referencia a la institución encargada de generarla.
- Periodicidad de los datos: Hace referencia a la periodicidad con la que se desea obtener la información o actualización del dato, es decir, si esta será mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

4.4.2.9 *Presentación de los indicadores*

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario. Para ello, existen varias formas de presentación de los indicadores:

4.4.2.10; *Cómo interpretar el valor de un indicador?*

Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. Si es práctico, el indicador debe dar una idea relativamente buena de los datos necesarios y de la población entre la cual se medirá el indicador.

- *Con respecto a la capacidad del proceso o de la gestión:* En condiciones normales, para la ejecución de un proyecto, para el desarrollo de un proceso o simplemente para la realización de una actividad, se cuenta con un conjunto de recursos que, conjugados con una adecuada planeación y seguimiento durante la ejecución, determinan lo que se es capaz de hacer.

Dicho de otra manera; en toda situación de gestión se existen capacidad de obtener un nivel determinado de resultados, siempre y cuando se aprovechen de manera óptima los recursos disponibles. Este nivel de resultado o valor se define como el valor de capacidad. Generalmente el valor de capacidad se sitúa entre otros valores que son la actualidad y la potencialidad, los cuales pasamos a definir a continuación.

- *El valor de actualidad:* se refiere al resultado obtenido con el grado de aprovechamiento actual de los recursos disponibles. Infortunadamente, por diversas razones, lo normal es que no se aprovechen los recursos en un ciento por ciento; por tanto, lo regular es que el valor de actualidad sea inferior al de capacidad, aunque en algunas ocasiones puede darse la relación inversa.
- *La potencialidad o valor potencial:* se refiere al resultado o valor que el indicador puede tomar si se cuenta con todos los recursos requeridos y se dan las condiciones óptimas.
- *El termino latencia:* el cual se refiere a la diferencia que existe entre el valor de actualidad y el de capacidad.
- *Respecto a la tendencia:* Al evaluar en un momento dado el valor que presenta un indicador, es fundamental relacionarlo con la tendencia histórica que presenta. En general, se puede clasificar la tendencia en tres categorías:

1. Tendencia a la maximización: Es cuando el valor histórico que presenta un indicador presenta un comportamiento creciente, es decir, va aumentando a medida que pasa el tiempo.
 2. Tendencia a la minimización: Cuando el valor histórico del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo. se dice que tiene tendencia a la minimización.
 3. Tendencia a la estabilización: Si al observar el comportamiento histórico del valor del indicador se aprecia que tiende a mantenerse constante, con pequeñas variaciones con respecto a un valor promedio, se dice que tiene tendencia a la estabilización.
- *¿Cómo interpretar la variación de un indicador?:* Un factor fundamental en el proceso de monitoreo de los indicadores de gestión lo constituye la comprensión de la variación. Es vital que las decisiones y acciones que se emprendan como consecuencia de los valores que presentan los indicadores se basen, por un lado, en el conocimiento preciso de la tendencia que el valor del indicador muestra y en el conocimiento específico de las condiciones y factores que afectan el comportamiento de la variable objeto de observación.

La variación es una especie de neblina que reduce la visibilidad, una neblina que oculta los problemas y los verdaderos mejoramientos, por lo que confunde nuestra percepción de desempeño.

Cómo se produce la variación en el comportamiento de una variable inciden varios factores cuya influencia relativa, bien sea positiva o negativa, determinan un comportamiento específico de la variable observada. Este comportamiento puede cambiar, entre otras cosas, porque cambia alguno o algunos de los factores, porque la influencia relativa de alguno o algunos de ellos se modifica o porque se conjugan las dos situaciones anteriores.

Una de las funciones de los gerentes es la de tomar decisiones basadas generalmente en la interpretación de patrones de variación de los indicadores disponibles. Si no se interpreta adecuadamente la información, generalmente se incurre en errores tales como los siguientes:

- Culpar a la gente por los problemas que se salen de su control.
- Invertirán nuevos equipos que no se requieren.
- Perder tiempo buscando las razones de lo que se percibe como una tendencia, cuando en realidad nada ha cambiado.
- Tomar acciones adicionales cuando hubiese sido mejor no hacer nada.

Para no cometer este tipo de errores es necesario identificar las causas que producen variación en el comportamiento de la variable y clasificarla en causas comunes y causas especiales.

En este punto y según lo estudiado hasta el momento podemos determinar que, el saber interpretar el resultado de un indicador es una habilidad clave para tomar decisiones acertadas y evaluar el rendimiento de las áreas de la organización, es crucial comprender el contexto en el que se encuentra el indicador, implica un enfoque integral que considere las metas, las tendencias a lo largo del tiempo y otro tipo de variables. La interpretación apropiada es esencial

para utilizar los indicadores como herramientas efectivas de toma de decisiones y mejora continua.

4.5 Las Organizaciones⁵⁴

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organización que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse;
- Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación); para obtener un objetivo común.
- Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

Como se expresa en el texto anterior, las organizaciones son pilares fundamentales de la sociedad y la economía, desempeñan un papel esencial en la coordinación de recursos, el desarrollo económico, la generación de empleo y la mejora continua. Su importancia se extiende a través de muchas capacidades, afectando varios aspectos de la vida moderna.

⁵⁴ (Chiavenato, 1999)

4.5.1 La complejidad de las Organizaciones

La manera como las personas viven, visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en ellas. Las organizaciones son sistemas demasiado complejos. Tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. El crecimiento conduce a la complejidad. Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características:

- *Complejidad*: Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
- *Anonimato*: Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
- *Rutinas estandarizadas*: para procedimientos y canales de comunicación.
- *Estructuras personalizadas no oficiales*: Configuran la organización informal.
- Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
- *Tamaño*: Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización

En resumen, la complejidad de las organizaciones surge de una variedad de factores que se relacionan entre sí, que incluyen su estructura, tamaño, cultura, procesos, relaciones externas y su entorno.

4.5.2 Diversas eras de la Organización

La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

4.5.3 Las Organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto-sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

4.5.4 Las Organizaciones como sistemas abiertos

Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente

relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).

Elementos de un sistema:

- a) *Entradas (inputs)*: recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b) *Procesamiento*: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) *Salidas (outputs)*: resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) *Retroalimentación (feedback)*: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La

separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables.

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema.

En palabras sencillas y resumidas entendemos que ver a las organizaciones como sistemas permite una comprensión más profunda de su dinámica interna y de cómo las diversas partes interactúan para lograr objetivos comunes. Esta perspectiva sistémica es crucial para los líderes y gestores, ya que les ayuda a identificar conexiones y patrones que de otro modo podrían pasarse por alto. Además, facilita la adopción de enfoques integrados en su totalidad para la gestión organizacional, promoviendo una respuesta más efectiva a los desafíos y oportunidades emergentes. En última instancia, entender y gestionar las organizaciones como sistemas permite optimizar su funcionamiento y promover un crecimiento sostenible y adaptativo en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

4.5.4.1 Elementos de las organizaciones:

1. *Elemento básico:* son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. El éxito o el fracaso de la organización está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia recíproca. Las interacciones pueden ser:

- a) Individuales;
- b) entre individuales y organización;
- c) entre la organización y otras organizaciones;
- d) entre la organización y el ambiente externo.

2. *Elementos de trabajo*: recursos que utiliza. Son: humanos, no humanos y conceptuales.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios

4.5.4.2 *Los participantes en las organizaciones*

Las organizaciones surgen a menudo debido a que los individuales tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron. Los miembros de la organización son:

- a. gerente y empleados;
- b. proveedores;
- c. Consumidores y usuarios;
- d. el gobierno y, la sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un

proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa).

4.5.4.3 Objetivos Organizacionales

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna

de los miembros.

En conclusión, los objetivos organizacionales son esenciales para la dirección, el rendimiento y la consistencia dentro de una organización. Su formulación, comunicación y seguimiento efectivos son fundamentales para el éxito a largo plazo y la flexibilidad en un entorno empresarial dinámico.

4.5.4.4 Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados (en el contexto de la burocracia). La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que, una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

- *Eficacia*: El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

- *Eficiencia*: enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia. Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz.

En resumen, la racionalidad en las organizaciones no implica simplemente tomar decisiones lógicas, sino también adoptar un enfoque estratégico y sistemático para la gestión empresarial. Es importante para los líderes y gestores comprender y aplicar principios de racionalidad en todas las áreas funcionales de la organización, desde la planificación estratégica hasta la ejecución operativa. Esto no solo promueve la eficiencia y la efectividad organizacional, sino que también fortalece la capacidad de adaptación y respuesta frente a desafíos nuevos. La racionalidad en las organizaciones es un componente esencial para mantener la competitividad y el éxito en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

4.5.4.5 Niveles Organizacionales

Las empresas se desdoblán en 3 niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño.

Dichos niveles son:

1. Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico.
2. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.
3. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico.

Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional. En resumen, los niveles organizacionales no solo estructuran la organización, sino que también desempeñan un papel crucial en la eficiencia operativa, la coordinación efectiva y el desarrollo profesional dentro de la organización. Es esencial que los líderes comprendan la importancia de cada nivel y gestionen eficazmente las relaciones entre ellos para maximizar el rendimiento organizacional y mantener la competitividad en el entorno empresarial. Además, una estructura organizacional bien definida y gestionada contribuye significativamente a la cultura organizacional, promoviendo valores de transparencia, colaboración y responsabilidad en todos los niveles de la organización.

4.5.4.6 Las Organizaciones y el ambiente

Las empresas son sistemas abiertos, sensibles y con capacidad de respuesta frente a los cambios en los ambientes. Sistemas porque poseen límites y capacidad para crecer y autorreproducirse. Abiertos porque existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites. El propósito fundamental de las empresas es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna.

El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder

alcanzar objetivos. Las organizaciones obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar, y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización

4.5.5 Dinámica Ambiental

El ambiente de tarea también puede estudiarse desde el punto de vista de su dinamismo, es decir, de la estabilidad o la inestabilidad

- *Ambiente de tarea estable y estático.* Permite relaciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas) en la organización, ya que su comportamiento es conservador y previsible.
- *Ambiente de tarea cambiante e inestable.* Impone reacciones diferentes, nuevas y creativas a la organización, ya que su comportamiento es dinámico, cambiante, imprevisible y turbulento.

4.5.6 Complejidad Ambiental

- *Ambiente de tarea homogéneo.* Permite a la organización alcanzar un pequeño grado de diferenciación de actividades y, en consecuencia, tener una estructura organizacional sencilla y centralizada. La simplicidad es la principal característica de organización que operan en este ambiente. Se concentran en un solo producto o servicio.
- *Ambiente de tarea heterogéneo.* Impone a la organización la necesidad de establecer unidades u órganos diferenciados que correspondan a los diversos segmentos diferenciados

del ambiente de tarea. La complejidad es la característica principal de organización que operan en este ambiente.

En resumen, de lo citado anteriormente se puede entender que la relación entre las organizaciones y su entorno es esencial para comprender su funcionamiento y el impacto en la sociedad. Esto puede llegar a ser complejo, sin embargo, para lograr el éxito de una organización se debe comprender y gestionar de una manera eficaz, anticipando cambios, adaptándose de manera proactiva a los cambios y contribuyendo positivamente a su entorno.

4.5.6.1 Concepto de eficacia organizacional

La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos). Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- a) Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- b) Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- c) Rotación de personal y ausentismo.
- d) Buenas relaciones interpersonales.
- e) Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).
- f) Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- g) Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
- h) Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Alcance de objetivos empresariales;
2. mantenimiento del sistema interno;
3. adaptación al ambiente externo.

4.6 Las Personas

Las personas constituyen las organizaciones. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

4.6.1 Variabilidad Humana

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y, principalmente, la ARH⁵⁵.

4.6.2 Cognición⁵⁶ Humana

Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo.

⁵⁵ Administración de Recursos Humanos

⁵⁶ Conocimiento

La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que lo rodea. Teorías para comprender el comportamiento de las personas:

- a) Teoría del campo (Lewis): explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona. La comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:
1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
 2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado “campo psicológico”. Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuales, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio.
- b) Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger): el individuales se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el individuales se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuales tiene de sí mismo o del medio externo. La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. Las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

4.6.3 La Naturaleza compleja del hombre

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc).

En resumen, las personas son un elemento fundamental en cualquier empresa, ya que son quienes ejecutan las tareas, toman decisiones, y en última instancia, determinan el éxito y la cultura de la organización. La variabilidad humana existe dentro de una empresa y es una realidad hoy en día, esta variedad se puede aprovechar como una fortaleza y una ventaja competitiva. Una gestión efectiva implica el reconocer estas variables en el talento humano ya que permiten al área de Recursos Humanos la creación de un entorno que fomente la colaboración y el desarrollo individual y colectivo de las personas. Es fundamental que las empresas reconozcan el valor de sus empleados y adopten políticas y prácticas que fomenten su desarrollo, bienestar y compromiso. Cuando las personas se sienten valoradas y tienen la oportunidad de crecer y contribuir significativamente, no solo benefician a la empresa, sino que también se convierten en defensores de su éxito largo plazo. Por lo tanto, invertir en el capital humano no solo es ético y moralmente correcto, sino también una estrategia inteligente para asegurar un futuro próspero y competitivo para cualquier organización.

4.6.4 La Motivación Humana

Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso

para actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuales. El comportamiento humano es dinámico por:

- a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos;
- b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y,
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

4.6.4.1 Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuales a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuales satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo

4.6.4.2 Teorías sobre motivación

1. La jerarquía de las necesidades (Maslow). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:
 - a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
 - b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
 - c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
 - d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
 - e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades

anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuales. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

2. Teoría de los dos factores (Herzberg). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:
 - a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuales cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

- 3. Modelo situacional de motivación (Vroom). Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:
 - a) los objetivos individuales; b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

4. Teoría de la expectativa (Lawler). El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

En temas generales, según lo citado anteriormente, se puede entender que la motivación y la satisfacción del empleado están relacionadas. Un empleado motivado tiende a estar satisfecho en su trabajo, y la satisfacción puede reforzar y mantener la motivación a lo largo del tiempo. Es importante comprender las necesidades individuales de un empleado, aplicar las teorías de la motivación y crear un entorno de trabajo positivo y ameno, esto sin duda contribuye a la mejora de la satisfacción del empleado. Podemos decir que un empleado motivado influye de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos de una organización, un empleado motivado ayuda a crear un ambiente laboral sano y sobre todo permite tener personal con altos niveles de rendimiento que aportaran mucho en la empresa.

4.6.4.3 Clima Organizacional

El concepto de motivación (en el nivel individuales) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades

4.6.5 Comportamiento humano en las organizaciones

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- *El hombre es proactivo.* Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- *El hombre es social.* Participar en organización lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- *El hombre tiene necesidades diversas.* Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
- *El hombre percibe y evalúa.* Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- *El hombre piensa y elige.* Los planes de comportamiento que elige se desarrollan y ejecutan para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

- *El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones. En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de hombre complejo.

4.6.6 Concepto de hombre complejo

El individuo se concibe como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones: un sistema individual. El concepto de hombre complejo presupone que, los individuales están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para dominarlos, o, en otros términos, por dominar el mundo externo.

Los diversos sistemas individuales se desarrollan de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y de motivos. La percepción que un individuales tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos.

Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias.

4.6.7 Las Personas y las Organizaciones

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuales

tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande. La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

4.6.7.1 Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

“Contrato psicológico” (o norma de reciprocidad). Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre serán respetados y observados por las dos partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás.

4.6.7.2 Relaciones de intercambio

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.

Las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuales y la organización. El individuo ingresa a la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización; la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

4.6.7.3 Concepto de incentivos y contribuciones

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

- *Incentivos*. Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

- *Contribuciones.* Pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.
- *Equilibrio organizacional.* Refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen

En resumen, la reciprocidad en la relación entre las personas y las organizaciones es esencial para crear un entorno laboral saludable y productivo. Cuando ambas partes se benefician mutuamente y se sienten valoradas, la relación se fortalece, esto ayuda a promover la satisfacción, el compromiso y el éxito a largo plazo. A nivel individual, cada empleado contribuye al éxito de la empresa mediante su desempeño en tareas específicas y proyectos. La motivación y el compromiso de los empleados son cruciales para el éxito organizacional. Las organizaciones que logran mantener altos niveles de motivación suelen experimentar una mayor productividad, menor rotación de personal y una mayor satisfacción del cliente

4.7 La Administración

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de estas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después. El concepto general de la administración implica, como sus acciones

básicas, planear, organizar, dirigir y controlar.

La planeación se refiere a determinar a donde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.

La organización tiene que ver con decidir quien hace que. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.

La dirección consiste en determinar que se debe hacer y cuando se debe hacer, y propiciar que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus capacidades.

En cuanto al control se refiere, este consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y, cuando sea necesario, tomar las medidas correctivas.

Desde la fase de planeación se va definiendo y ejerciendo el control, a través de la determinación de las variables clave de éxito asociadas a los objetivos ya los recursos disponibles. Es el control mediante la generación de la información. el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventivas, que mantienen a la organización en la senda del éxito.

Precisamente, es vital reconocer que acerca del control existía una idea generalizada hasta hace

relativamente poco tiempo: se pensaba en el control como algo fiscalizador y restrictivo que impedía desarrollar las habilidades personales y la creatividad, que debería ser ejercido por un ente externo, ajeno o diferente de las personas que ejecutaban los diversos trabajos; en fin, la concepción básica del control era totalmente reactiva.

En primer lugar, considero oportuno aclarar el enfoque del término control, para el cual existen diversas acepciones.

Una tradicional se deriva del paradigma generalizado del control como fiscalización, como atadura o limitante; le da una connotación totalmente policiva y externa o ajena al fenómeno, proceso o persona controlada. Es en sí una concepción desafortunada.

El otro enfoque, a diferencia del anterior, con el cual estoy de acuerdo, consiste en considerar el control como la acción de garantizar que un proceso, una acción o en general una situación se mantendrá estable, en el sentido de que las variables o factores clave o vitales se moverán dentro de un rango previamente establecido y deseable, teniendo en cuenta el hecho de que el proceso, la acción o la situación misma se encarga de realizar por sí misma el monitoreo de variables y el correspondiente ajuste, en caso de que se presenten desviaciones frente a lo establecido o lo esperado. Es decir, el control no debe ser algo externo o ajenos a ellos.

4.8 La Administración de Recursos Humanos⁵⁷

La administración de recursos humanos se encarga precisamente de gestionar y aprovechar al

⁵⁷ Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/administracion-de-recursos-humanos/>

máximo el potencial humano dentro de una organización, estableciendo estrategias y políticas que aseguren el alineamiento entre los objetivos corporativos y las necesidades de los empleados. Recordemos que las personas son esenciales para el éxito de cualquier empresa. El rendimiento de los empleados puede ser un pasivo o un activo fundamental en su éxito.

Una buena gestión de personal es esencial para organizaciones de todos los tamaños. Como profesionales debemos impulsar ciertos aspectos, de los que aquí hablaremos, para lograr alcanzar los objetivos de la compañía.

En resumen, la administración de recursos humanos desempeña un papel crucial en la gestión del activo más importante de una empresa, su capital humano. Al desarrollar e implementar políticas y prácticas efectivas de RRHH, las organizaciones pueden mejorar el rendimiento, la satisfacción y la retención de los empleados, lo que contribuye al éxito general de la empresa. La Administración de Recursos Humanos es realmente indispensable en cualquier empresa moderna ya que no solo se limita a las funciones administrativas, sino que desempeña un papel estratégico y esencial en el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. Una gestión de recursos humanos bien estructurada y proactiva no solo mejora el clima laboral y la productividad, sino que también posiciona a la empresa como un empleador de elección en el mercado laboral actual.

4.8.1 ¿Qué es la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos es la práctica de gestionar a las personas para lograr un mejor rendimiento. Por ejemplo, si se contrata a personas en una empresa, se busca a aquellas que encajen en la cultura laboral, ya que serán más felices, se quedarán más tiempo y serán más

productivas que las personas que no encajen en la cultura de la empresa.

Otro ejemplo es el compromiso. Los empleados comprometidos son más productivos, realizan un trabajo de mayor calidad y hacen más felices a los clientes. Esto significa que si podemos encontrar formas de hacer que los empleados estén más comprometidos, ayudamos a la empresa.

El departamento de Recursos Humanos proporciona los conocimientos, las herramientas, la formación, el asesoramiento jurídico, la administración y la gestión del talento, que son cruciales para el sostenimiento y el progreso de una empresa.

La administración de los recursos humanos se reduce a optimizar el rendimiento de la empresa mediante una mejor gestión.

4.8.2 Objetivo de la administración de recursos humanos

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es optimizar el valor y el potencial de los empleados dentro de una organización. Busca atraer, reclutar y retener talento, así como desarrollar y potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores.

La administración de recursos humanos se enfoca en establecer políticas y prácticas que promuevan un clima laboral saludable, fomenten la productividad y el compromiso de los empleados, y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En base a lo citado, el objetivo principal de la administración de recursos humanos es optimizar el rendimiento de los empleados para que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Al centrarse en objetivos claros y alineados con las necesidades y valores de la empresa, la administración de RRHH puede transformar el capital humano en un activo estratégico que impulsa la innovación, la eficiencia y la competitividad.

4.8.3 Carácter múltiple de la ARH

La ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados. (Unitec, s.f)

4.8.3.1 Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes de la organización:⁵⁸

- a) Técnicas utilizadas en el ambiente externo:

⁵⁸ (Chiavenato, 1999)

- Investigación de mercado de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con el sindicato.
- Relaciones con instituciones de formación profesional.
- Legislación laboral.

b) Técnicas utilizadas en el ambiente interno:

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de cargos. Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficios sociales.
- Política salarial.
- Higiene y seguridad.

4.8.3.2 Técnicas de ARH aplicadas sobre las personas

a) Aplicadas directamente sobre las personas:

- Reclutamiento;
- Entrevista;
- Selección;
- Integración;

- Evaluación de desempeño;
- Capacitación;
- Desarrollo de recursos humanos.

b) Aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:

1. Cargos ocupados:

- Análisis y descripción de cargos;
- Evaluación y clasificación de cargos;
- Higiene y seguridad.

2. Planes genéricos:

- Planeación de recursos humanos;
- Banco de datos;
- Plan de beneficios sociales;
- Plan de carreras;
- Administración de salarios.

4.8.4 Carácter contingencial de la ARH

La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La ARH no constituye un fin en sí

misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

4.8.5 La ARH como proceso

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

La ARH consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados: Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingenciales o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos.

4.8.6 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización

En resumen, las políticas de recursos humanos son directrices y normativas establecidas por la administración de recursos humanos de una organización para guiar las prácticas y decisiones relacionadas con la gestión del personal. Estas políticas son fundamentales para asegurar que las prácticas de RRHH se desarrollen de manera consistente y equitativa en toda la organización.

4.8.7 Objetivos de la ARH

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

4.8.8 Dificultades básicas de la ARH

- *La ARH tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya finalidad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.*
- *Maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variables: las personas.*
- *Los recursos humanos están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.*
- *La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia; no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen.*
- *La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.*
- *Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.*
- *La ARH no trata directamente con fuentes de renta. Las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.*
- *La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.*

4.9 Sistema de Administración de Recursos Humanos

La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

4.9.1 La Organización y sus necesidades⁵⁹

El objetivo primordial del trabajo del ser humano es, inicialmente, el de garantizar su supervivencia, es decir, satisfacer sus necesidades primarias de alimentación, vestido, vivienda e higiene (sanidad y asistencia médica para la protección contra enfermedades y tratamiento en caso de enfermedad). Por otra parte, y una vez logrado lo anterior, surge una serie de necesidades de niveles superiores, comenzando por la seguridad y la educación, que van cobrando importancia a medida que las del nivel inmediatamente inferior son satisfechas. En la medida en que los individuos tienen la posibilidad de satisfacer sus necesidades en mayor o menor grado se determina su nivel de vida, el de su familia, el de la sociedad, el de su país, etc.

Las organizaciones, al igual que los individuos, tienen necesidades, y existe una compatibilidad potencial entre las necesidades de la organización y las necesidades individuales. Es claro que la mayor efectividad se logrará en la medida en que la organización se estructure de manera que los individuos que la compongan puedan satisfacer a través de sus labores las necesidades propias y las de la empresa. Es posible, empleando la jerarquización de las necesidades individuales propuesta por Maslow, realizar una jerarquización similar para las organizaciones.

⁵⁹ (Beltrán Jaramillo, s.f)

Tomando en cuenta lo citado anteriormente es indispensable entender las necesidades de la organización ya que es crucial para su desarrollo y éxito a largo plazo. Entender y gestionar las necesidades de una organización es esencial para su crecimiento y adaptabilidad en el entorno empresarial. Las organizaciones que pueden identificar sus necesidades de manera efectiva y desarrollar estrategias para abordarlas están mejor posicionadas para alcanzar el éxito a largo plazo. Además, permite a las organizaciones mantenerse competitivas al asegurar que sus recursos se utilicen de manera eficiente y estratégica para cumplir con sus objetivos y responder a las demandas cambiantes del mercado y del entorno externo.

4.9.1.1 La necesidad de la demanda

De todas las necesidades de una organización, es fundamental la necesidad por una demanda de sus productos y servicios. Esa demanda puede existir o preverse. En los casos en que se forma una organización para satisfacer una demanda que se prevé y esta no se materializa, la sobrevivencia de la organización se ve amenazada; en igual forma puede verse amenazada una empresa que compite en pos de una demanda existente, pero que no puede conseguirla. ¿Qué objetivo tiene producir bienes o servicios si no hay quien los compre?

4.9.1.2 La necesidad de recursos

Para satisfacer la demanda, existente o potencial, definitivamente se requieren recursos de variada naturaleza y en cantidades que dependen del tipo de negocio y producto de que se trate. Las empresas se crean con un propósito determinado. El cumplimiento de ese propósito depende de la disponibilidad de ciertos recursos (la productividad depende su uso adecuado

y racional). Por lo general cuanto más grande es una organización, más complicada se vuelve su misión y más complejas se vuelven las necesidades de recursos. Claro está que la posibilidad de acceder a los recursos necesarios también se incrementa a medida que la organización se consolida, crece y se hace poderosa.

4.9.1.3 La necesidad de dirección

Cuando una empresa carece de un preciso sentido de dirección, se convierte en un sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre ella. Se diluye en "apagar incendios" y los costos de operación se vuelven tan críticos que fácilmente la organización desaparece. Llamam la atención los altísimos costos emocionales que implica para los funcionarios el hecho de trabajar sin la dirección adecuada.

Cuando se analiza el problema de cómo elevar la productividad de una organización, la necesidad de contar con una dirección es evidente.

Lo anterior hace referencia a la administración en cuanto a sus dimensiones de planeación, organización, dirección y control se refiere.

4.9.1.4 La necesidad de ser eficientes

Normalmente la consigna de las empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso

productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos. Lo mencionado se aplica a cualquier organización creada para producir bienes o servicios.

4.9.1.5 La necesidad de ser eficaces

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.

4.9.1.6 La necesidad de ser efectivos

No es suficiente, aunque es posible, ser solo eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la Optima utilización de los recursos.

4.9.1.7 La necesidad de ser productivos

De igual manera que ocurre con la efectividad, la productividad requiere el logro de la eficacia y de la eficiencia simultáneamente. Es la productividad la que genera excedentes para el crecimiento de las organizaciones y de las personas que la componen. Dada la importancia del tema, haremos un análisis más profundo en páginas posteriores, en las cuales trataremos, entre otras cosas, lo que es la productividad, que factores la afectan, cómo se mide y cómo se puede mejorar.

4.9.1.8 La necesidad de adaptarse

Dado el ritmo rápido del cambio que se da en el turbulento actual mundo de los negocios, las organizaciones tienen la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente, lo cual implica cierto grado de flexibilidad en las estructuras y en las maneras de operar de las empresas. La mejor manera de afrontar el cambio es generándolo, para que los demás sean quienes se adapten.

4.9.1.9 La necesidad de aprender

La capacidad de aprender es otra necesidad que deben aprender a suplir las empresas hoy día. Es totalmente indispensable que la empresa identifique las variables que afectan su desarrollo, y que identifique claramente las diversas interacciones que se presentan entre ellas para comprender los cambios que se generan en su interior. Aprender significa, entre otras cosas, que la empresa desarrolla la capacidad de anticiparse a los cambios que se producirán cuando alguno de los factores relacionados con ella sufre o está a punto de sufrir una alteración. Aprender también quiere decir que la empresa está en capacidad de inferir el futuro en alguna medida.

4.9.1.10 La necesidad de desarrollarse

La creación constante de ventajas competitivas y la evolución consistente de las estructuras, fundamentadas en el desarrollo de nuevas formas de operar con la integración de tecnologías adecuadas y el desarrollo integral de los individuos es síntoma inequívoco de desarrollo en

las empresas. El reconocimiento de que los cambios deben consolidarse rápidamente y representar el logro de mejores y duraderos niveles de desempeño y bienestar, es fundamental en el mundo actual de los negocios.

En resumen, según lo expuesto en el texto anterior podemos decir que el papel del área de recursos humanos en una organización juega un papel muy importante para gestionar de manera efectiva el talento humano y satisfacer las necesidades de la empresa. En este punto podemos adentrarnos en el terreno de las mediciones de los indicadores claves en la gestión de este departamento ya que conocemos cuales son las necesidades de la organización en base a su recurso humano, un buen estudio, un buen análisis y sobre todo una buena estrategia de medición permitirán conseguir los objetivos de la organización de una manera más fácil pero productiva y permitirá una estabilidad a corto, mediano y largo plazo.

4.9.2 Medición del talento humano en base a las necesidades de la organización⁶⁰

La gestión del talento engloba todos los procesos del área de Recursos Humanos que van dirigidos a la captación, retención y optimización del talento. De acuerdo con esta idea, la gestión del talento se caracterizaría por poner el acento en aspectos como, el compromiso o el potencial de los empleados o en cómo evitar su desmotivación.

Esta visión contempla todo el ciclo laboral del empleado en la empresa, puesto que arranca con la llegada de un nuevo trabajador a la plantilla (onboarding) y se mantiene hasta su salida de la

⁶⁰ Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-talento-humano/#7_claves_de_la_gestion_del_talento_humano

compañía (entrevistas de salida).

4.9.2.1 ¿Qué son los indicadores de gestión en recursos humanos?⁶¹

Los indicadores de gestión para recursos humanos son mediciones que nos ayudan a visualizar condiciones de procesos o eventos en un momento determinado, permitiéndonos analizar tendencias, proporcionando información de cuándo la organización va en una dirección no deseada, o cuando está estancada, sin avanzar en el logro de las metas fijadas, con el objetivo de brindar más información para la toma de decisiones.

Disponer de estos indicadores nos permiten diagnosticar y levantar alertas tempranas lo que nos permite evaluar el cumplimiento de los resultados esperados y metas establecidas de los objetivos estratégicos de la organización.

De forma precisa, los indicadores son cocientes entre datos que nos ayudan a medir y analizar tendencias, dándonos pistas cuando la empresa va en una dirección no deseada. Ante la ausencia de indicadores, no se pueden controlar ni dirigir u orientar acciones concretas hacia los objetivos y metas de la compañía, y por lo tanto no se puede mejorar.

El principal beneficio de los indicadores es que nos permiten medir un evento, proceso o fenómeno para poder controlarlo, adquirir información, realizar acciones que conlleven a una mejora que contribuya al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

⁶¹ Obtenido de: <https://www.kpiestudios.com/que-son-los-indicadores-de-gestion-en-recursos-humanos>

Específicamente en el área de Recursos Humanos, los indicadores pueden dar información valiosa en cuanto a rotación, ausentismo, seguridad laboral, atrasos, capacitación, etc. Hoy en día abundan muchos datos, muchos números, pero resulta ser un tremendo desafío estructurar dicha información de tal manera que nos permita obtener conocimiento útil.

- *Componentes y características de los indicadores de gestión de RRHH: Dicho lo anterior, todos los indicadores de gestión deben tener ciertas características para que sean significativos:*
 - a) **Simple:** El indicador debe ser comprensible para cualquier persona dentro de la organización, desde el nombre, hasta la forma de cálculo, y cada una de las variables.
 - b) **Objetivos y neutros:** Deben reflejar la magnitud del hecho a analizar, mostrando la desviación real de lo deseado y permita identificar y describir el fenómeno que estoy evaluando. Además, no debe estar correlacionado con otro indicador, debe ser independiente.
 - c) **Sistemáticos:** El indicador debe tener una periodicidad de análisis, tal que, la información que entrega, este a tiempo para la toma de decisiones. Si entrega la información pasada el periodo de la toma de decisiones que apoya, no servirá de nada.
 - d) **Relevante:** El indicador debe medir un atributo importante dentro de la empresa, algo que influya en el modelo de negocios.
- a) *Confiable y verificable:* La fuente de los datos usados para el cálculo del indicador deben ser confiables.

En resumen, los indicadores de la gestión de recursos humanos a los profesionales del departamento y a los líderes de la empresa datos objetivos para medir, analizar y mejorar diversas áreas relacionadas con la gestión del capital humano. Al utilizar indicadores de gestión en recursos humanos, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas para optimizar la eficiencia, la productividad y el bienestar de sus empleados.

4.9.2.2 Tipos de indicadores de gestión de RRHH

Hay varias maneras de clasificar los indicadores con distintos niveles de complejidad, algunas clasificaciones más simples como, por ejemplo, si los resultados son cualitativos o cuantitativos, o por otro lado algunas más complejas como la disponibilidad y utilización de recursos, etc.

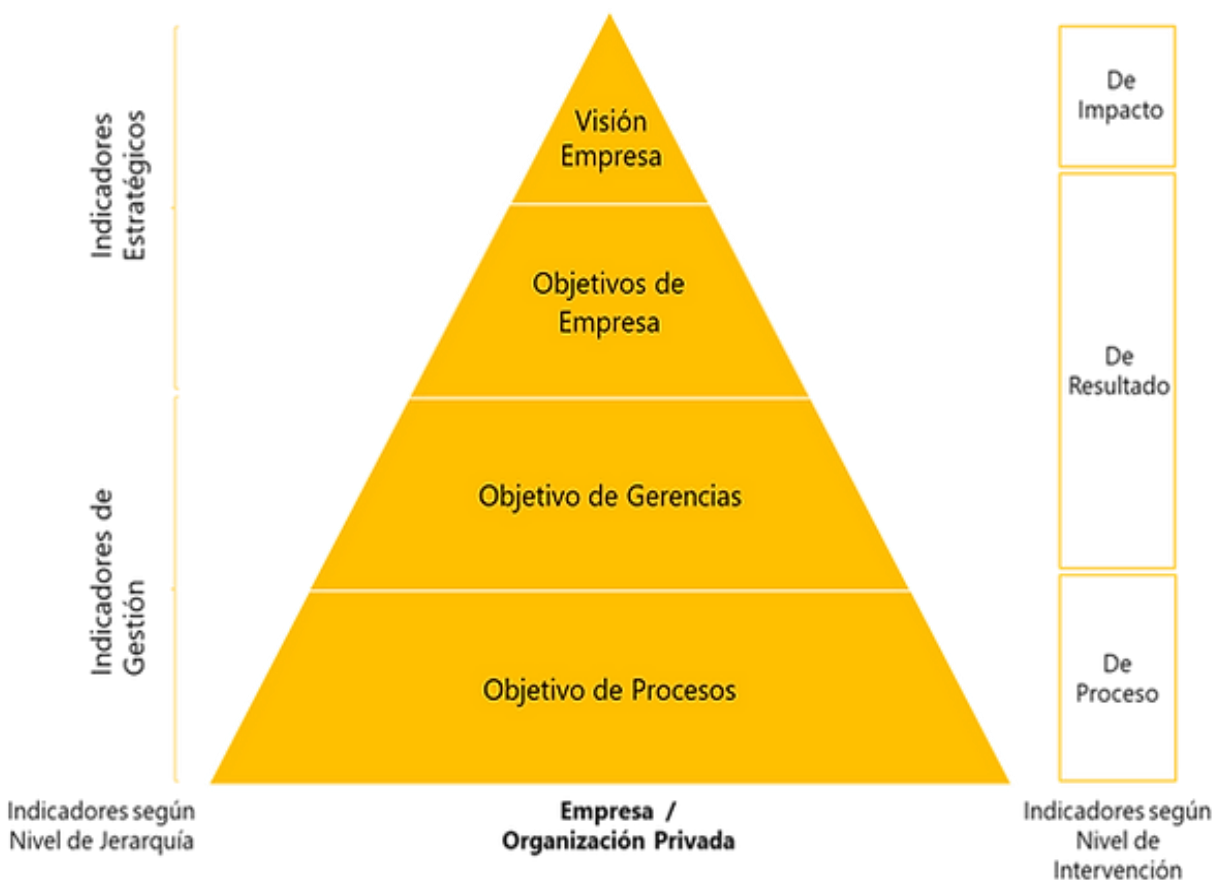
- *Según nivel de intervención:*
 - e) Indicadores de impacto: Se enfocan en medir el cambio o comportamiento generado. Se enfoca en el largo plazo.
 - f) Indicadores de resultado: Mide las salidas de procesos determinado si el objetivo se alcanzó o no.
 - g) Indicador de proceso: Muestra cómo se están haciendo las actividades y los procesos de la empresa.
 - h) Indicadores de insumo: Se enfoca en medir los recursos disponibles y su utilización.

- *Según nivel jerárquico:*
 - a) Indicadores de gestión: Mide la relación entre insumos y los procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño con una vista de procesos. Son indicadores de

apoyo, que miden como se están realizando los procesos, de tal manera que apoyen el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

- b) **Indicadores estratégicos:** Son generalmente la evaluación de productos, efectos o impactos de éste. Estos indicadores tienen el objetivo de medir si se está cumpliendo la estrategia de la empresa.

Figura No. indicadores de gestión y estratégicos, en una empresa privada y empresa estatal.⁶²



⁶² <https://www.kpiestudios.com/que-son-los-indicadores-de-gestion-en-recursos-humanos>

- *Según nivel ejecución:*
 - a) **Eficacia:** Miden el cumplimiento de objetivos establecidos, es decir, el objetivo propuesto a alcanzar y lo que realmente se consiguió en la práctica. Por ejemplo, tasa de rotación esperada versus la tasa de rotación conseguida.
 - b) **Eficiencia:** Mide el rendimiento de los recursos empleados en el cumplimiento del objetivo, es decir, el aprovechamiento de los recursos para lograr lo propuesto. Por ejemplo, dinero invertido para lograr disminuir la tasa de rotación.
 - c) **Efectividad:** Mide el resultado del proceso asociando los objetivos y los recursos utilizados, con el impacto logrado. Es la combinación de eficacia y eficiencia.

- *Según tipo de cálculo*
 - a) **Absoluto:** Un número que dimensiona un evento o fenómeno según su naturaleza.
Por ejemplo: - 1.000.000 contagiados por Covid - Temperatura de 27°C
 - b) **Razón:** Es el cociente entre dos cantidades que no tienen elementos comunes.
Ejemplo - Hay 4 camas por cada 6 personas
 - c) **Tasa:** Es el cociente entre dos variables analizadas en un lugar y tiempo específico. Ejemplo - La tasa de mortalidad es de 0,2 por cada 1.000 habitantes en un año.
 - d) **Proporción:** Es la relación entre una cantidad con elementos en común y la población total, el numerador es un subconjunto del denominador. Ejemplo - 50% de los contagiados, se recuperaron

- e) Variación: Fija dos elementos para establecer qué variación existe entre uno y otro. Ejemplo - Los contagios aumentaron 20% desde que se levantaron las cuarentenas.

4.9.2.3 Resumen de los principales de indicadores de gestión de RRHH

1. Nómina, Información y Diversidad⁶³

Una visión integral sobre los indicadores de dotación de personal, destacando su importancia en la gestión eficiente de los recursos humanos en las empresas. Aborda aspectos clave como el total de empleados, distribución por género, edad, y departamento, esenciales para optimizar la administración de la fuerza laboral.

- *Headcount o nómina*: muestra el número total de trabajadores activos en la organización, desglosado por departamento y período de tiempo.
- *Ratio de trabajadores por jefatura (Span of Control)*: Indica la proporción de trabajadores que cada líder o jefe tiene bajo su responsabilidad.
- *Ratio de Recursos Humanos por trabajador*: Evalúa la proporción del equipo de RRHH en relación con el total de trabajadores de la empresa.
- *Crecimiento de dotación*: Muestra la variación en el número de trabajadores entre dos períodos consecutivos.
- *Demandas laborales*: Mide la frecuencia con la que se reciben demandas laborales, ayudando a identificar áreas potenciales de riesgo en la organización.

⁶³ <https://www.kpiestudios.com/indicadores-de-dotacion>

- *Número y tipo de acción disciplinaria concluida:* Mide la frecuencia con la que se concluyen acciones disciplinarias, ayudando a identificar áreas de mejora en la cultura organizacional.

Este tipo de indicadores dan a las empresas herramientas para evaluar y mejorar la gestión de la nómina, la información y la diversidad en el ámbito de recursos humanos. Adaptar estos indicadores a las necesidades específicas de la organización garantizará una toma de decisiones más estratégica.

2. Ausentismo y disponibilidad laboral⁶⁴

Analizar los indicadores de Ausentismo y Disponibilidad de Fuerza Laboral ayudan a reducir costos, tomar decisiones estratégicas y cuidar el bienestar de los trabajadores.

- *Tasa de ausentismo:* Cuantifica el porcentaje de ausencia laboral de los trabajadores en un período determinado.
- *Días promedio de ausentismo por trabajador:* Mide la cantidad promedio de días que los trabajadores se ausentan en un periodo determinado. Se puede analizar por segmentación de género, edad, entre otros.
- *Días promedio de ausentismo por tipo de ausentismo:* Segmenta el ausentismo en 2 grandes grupos gestionables y no gestionables para enfocar esfuerzos en los que se pueda tomar acción.

⁶⁴ <https://www.kpiestudios.com/indicadores-ausentismo>

- *Días promedio de ausentismo por causal*: Mide el promedio de días de ausentismo por persona según la clasificación de causales establecida por la organización.
- *Índice de Criticidad del ausentismo*: Detecta trabajadores con frecuentes ausencias de corta duración, lo cual puede indicar focos críticos de gestión o posibles fraudes.
- *Tasa de consumo de vacaciones en un período*
- *Días de vacaciones generados en el período*: Cuantifica cuántos días de vacaciones se generan para los trabajadores en un periodo determinado.
- *Número de trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial*: Indica el número de trabajadores que trabajan a tiempo completo y aquellos que trabajan a tiempo parcial.

Por su parte, los indicadores relacionados con el ausentismo proporcionan información sobre la gestión del tiempo de los empleados, ayudando a identificar tendencias, gestionar recursos de manera efectiva y abordar posibles problemas relacionados con el ausentismo y la disponibilidad laboral.

3. Ingresos y Selección⁶⁵

Cuando hablamos de ingresos hacemos referencia a la selección y contratación, en este apartado encontraremos métricas que permiten medir estas actividades propias de la gestión de adquisición de talento.

- *Candidatos calificados por posición*: Permite medir la eficacia de los procesos de reclutamiento, al calcular la capacidad de atraer a candidatos que cumplan con los

⁶⁵ <https://www.kpiestudios.com/indicadores-ingreso-seleccion>

requisitos de las vacantes. Es fundamental para entender si la estrategia de atracción de talento es la adecuada.

- *Tasa procesos de selección (Interno/Externo)*: Este indicador refleja la proporción de procesos de selección realizados internamente en comparación con los realizados a través de consultoras o servicios externos. Puede ser particularmente útil cuando se necesita entender la eficacia de distintas estrategias de selección para diferentes niveles o roles dentro de la organización.
- *Duración promedio de los procesos de selección*: Este indicador busca cuantificar el tiempo que toma, en promedio, completar los procesos de selección de nuevos trabajadores desde la apertura de la vacante hasta la contratación efectiva. Se utiliza para evaluar la eficiencia de los procesos de selección, identificar áreas de mejora y analizar cuales niveles organizacionales requieren más tiempo para llenar las vacantes.
- *Tasa de contratación*: Mide el porcentaje de candidatos que han sido contratados respecto al total de la dotación activa de la organización en un periodo de tiempo. Y puede desglosarse por tipo de contrato para revelar tendencias o patrones estacionales en la estrategia de contratación de la organización, ya que podrían estar afectando la naturaleza de la contratación, ya sea con contratos a plazo fijo o indefinido.
- *Costo promedio del reclutamiento*: Es una métrica más específica y se centra únicamente en los costos asociados con la atracción de candidatos para las vacantes. Esencialmente,

cubre todas las inversiones hechas para llevar a los posibles candidatos hasta la fase de selección y se utiliza para evaluar la eficiencia y rentabilidad de las estrategias de adquisición de talento.

- *Éxito de la contratación*: Evalúa la eficacia de las contrataciones realizadas en términos de la permanencia de los nuevos empleados en la organización. Se compara con un período de tiempo predefinido que la empresa considera como un indicador de éxito, como podría ser un año o seis meses.
- *Satisfacción del candidato*: Es un indicador que evalúa la calidad de la experiencia del candidato durante el proceso de selección y el período inicial de integración a la empresa. Este KPI se obtiene a través de encuestas realizadas al concluir el período de inducción. Lo cual es un input muy relevante para establecer focos de mejora.

Los indicadores de selección ayudan a las organizaciones a evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de sus procesos de ingreso y selección de personal, permitiendo una toma de decisiones informada y estratégica en la gestión de recursos humanos.

4. Indicadores de Egreso⁶⁶

Los indicadores de egreso ofrecen una instantánea del bienestar de tu equipo y también sirven como un termómetro para medir la salud de toda organización. Los altos niveles rotación no solo

⁶⁶ <https://www.kpiestudios.com/indicadores-egreso-rotacion>

afectan el ambiente y bienestar del capital humano, sino que también generan una seria fuga de capital financiero.

- *Tasa de egreso*: Mide la proporción de trabajador que abandonan la organización en un período de tiempo determinado. Este KPI es especialmente útil para evaluar la capacidad de la empresa para retener a su personal y detectar áreas problemáticas que podrían estar contribuyendo a una alta rotación de trabajadores.
- *Tasa de egreso voluntario por causal*: Es un indicador que mide la proporción de trabajadores que abandonan la organización de manera voluntaria en un período de tiempo específico, desglosado por las razones específicas de su salida. Este indicador se complementa eficazmente con encuestas de salida para entender en detalle las causas de la rotación.
- *Tasa de Egreso involuntario por causal*: Es un indicador que mide la proporción de empleados que son desvinculados de la empresa por decisión de la organización en un período determinado, clasificada por las razones específicas de su salida.
- *Tasa de egreso temprano (6 meses)*: Mide la proporción de nuevos empleados que abandonan la organización dentro de sus primeros seis meses de empleo. Este KPI es crítico para evaluar la efectividad de los procesos de selección, onboarding y adaptación organizacional.

- *Costos promedio de los egresos*: Permite cuantificar el costo total asociado con la salida de un empleado de la organización. Este costo incluye varios elementos, como los costos legales o administrativos de desvinculación, los costos incurridos en el proceso de selección para cubrir la vacante, y los costos de capacitación para el nuevo empleado.
- *Tasa de egreso por escala de desempeño*: Es un indicador que ayuda a la organización a comprender la calidad del talento que está dejando la empresa. Se segmenta según las categorías de desempeño, lo que permite identificar si los empleados que se van son los de alto, medio o bajo rendimiento.

En conjunto los indicadores de rotación y egresos ofrecen una visión completa de la rotación de personal, permitiendo a las organizaciones tomar medidas proactivas para retener talento, mejorar la satisfacción de los empleados y fortalecer la estabilidad de la fuerza laboral.

5. *Indicadores de Desarrollo Organizacional*⁶⁷

El clima laboral, la cultura y el compromiso son temas de suma importancia en una organización. El clima laboral es el ambiente que se genera y desarrolla entre los trabajadores de una organización, la cultura son prácticas y valores compartidos entre los trabajadores y el compromiso laboral es el nivel de involucramiento de los trabajadores con los objetivos organizacionales y los valores (o cultura) de esta.

⁶⁷ <https://www.kpiestudios.com/indicador-desarrollo-organizacional>

- *Tasa de satisfacción:* Es un indicador emocional y actitudinal que evalúa el grado de conformidad y bienestar de los empleados en relación con su trabajo y su entorno laboral. Utiliza para identificar áreas de mejora en la organización, es útil para fomentar la retención de trabajadores.
- *Confianza en el liderazgo:* Mide el nivel de seguridad y credibilidad que los trabajadores tienen en las personas que ocupan roles de liderazgo en la organización, generalmente se obtienen los datos mediante encuestas.
- *Alcance del control:* Este indicador evalúa la relación entre el número de trabajadores y el número de supervisores o líderes de equipo, lo cual es crítico para entender cómo se distribuye el poder y la responsabilidad.
- *Tasa dotación en planes de desarrollo:* Con esta métrica se puede observar el nivel de proactividad de una organización en el desarrollo personalizado de sus empleados, bien sea para ocupar nuevas posiciones o potenciar el desempeño actual.
- *Índice de recomendación:* Este indicador refleja la disposición de los empleados a recomendar su lugar de trabajo a amigos y familiares. Es utilizado a menudo como un indicador de salud organizacional.
- *Índice de compromiso organizacional:* Evalúa el grado en el que los empleados están comprometidos emocional e intelectualmente para contribuir al éxito de la organización.

- *Tasa de talentos identificados*: Rastrea la efectividad de una organización en identificar a sus empleados más talentosos y con alto potencial. Es crítico para la gestión del talento y para asegurar que los empleados correctos estén en roles que maximicen su contribución al negocio.
- *Tasa promoción directivos con sucesión*: Este KPI mide la eficacia de los programas de sucesión en preparar y promover a empleados para roles de liderazgo.
- *Tasa de participación en evaluación del desempeño*: Este indicador evalúa la cobertura de evaluación de desempeño. Una alta tasa de participación indica un alto nivel de compromiso y un sistema de retroalimentación efectivo.

Estos indicadores son útiles para medir el impacto de las estrategias y programas de desarrollo organizacional, permitiendo a la empresa ajustar y mejorar continuamente sus prácticas para lograr una organización más efectiva y adaptativa.

6. *Indicadores de Compensaciones*⁶⁸

En esta sección particular, nos centraremos en las compensaciones que están directamente relacionadas con el sueldo o la remuneración.

⁶⁸ <https://www.kpiestudios.com/indicadores-compensaciones>

- *Costo total de mano de obra:* Este indicador es el barómetro básico de lo que cuesta el recurso humano para la empresa. Sin este número, es imposible hacer una planificación financiera efectiva o evaluar la eficiencia laboral. Lo usamos como punto de partida para el análisis de casi cualquier estrategia de RRHH.
- *Compensación total Recursos Humanos:* Va más allá de la remuneración pagada al trabajador, englobando beneficios y otras formas de remuneración. Este indicador te da una visión completa de cómo se está invirtiendo en el capital humano. Si ignoramos este indicador, podríamos subestimar los costos reales del talento, afectando la toma de decisiones estratégicas.
- *Compensación promedio total:* Nos permite realizar comparativas internas y externas, para asegurarnos de que estamos ofreciendo un paquete competitivo. La falta de competitividad en las compensaciones podría generar insatisfacción laboral y rotación de personal, algo que ninguna empresa quiere.
- *Compa Ratio:* Esta métrica es vital para saber si estamos pagando a las personas de forma justa en comparación con un mercado o una escala interna. Un Compa Ratio alejado de 100% puede ser una señal de alerta sobre posibles problemas de equidad salarial.
- *Distribución por banda salarial:* Nos ayuda a identificar si hay un reparto equitativo en las diferentes bandas salariales y, por lo tanto, si hay igualdad de oportunidades en la empresa. Podría revelar sesgos inconscientes o políticas de compensación desactualizadas.

- *Incremento anual de compensación*: Si no estamos manteniendo el ritmo con el costo de vida o con lo que está ofreciendo el mercado, podríamos enfrentar serios problemas de retención. Es esencial para evaluar la sostenibilidad de nuestras políticas de compensación.
- *Relación compensación-promedio/remuneración*: Es útil para analizar si los salarios en la empresa están alineados con los niveles de responsabilidad y rendimiento. Permite hacer ajustes proactivos antes de que se conviertan en un problema de moral o legalidad.

Estos indicadores de compensación mencionados anteriormente son esenciales para asegurar que las prácticas de remuneración sean competitivas, equitativas y alineadas con los objetivos organizacionales, contribuyendo a la satisfacción y retención de los empleados.

7. *Indicadores de Seguridad Laboral*⁶⁹

La seguridad laboral es evitar, reducir y minimizar lo máximo posible cualquier riesgo que pueda dañar a un trabajador en el puesto de trabajo. En este apartado encontraremos métricas relativas a accidentes, enfermedades, gravedad del accidente, entre otros.

- *Número de accidentes laborales en el periodo*: Esta métrica mide directamente el número de accidentes laborales que ocurrieron en un período determinado; este dato es el punto de partida en la gestión de acciones preventivas en materia de seguridad laboral y se puede desglosar por tipo de accidente ejemplo: caídas, quemaduras.

⁶⁹ <https://www.kpiestudios.com/indicadores-seguridad-laboral>

- *Tasa de días perdidos por accidentes laborales o enfermedades profesionales:* Este indicador permite conocer cuántos días se ausentan los trabajadores a causa de los accidentes y enfermedades laborales. Su apertura por segmento organizacional ayuda a detectar focos de acción para disminuir esta causal de ausentismo gestionable para la organización.
- *Índice de frecuencia:* Este índice representa la cantidad de accidentes que ocurren por cada millón de horas trabajadas. Para el cálculo de este indicador debe tenerse en cuenta que no deben incluirse los accidentes de trayecto (ida y retorno al centro de trabajo) ya que se han producido fuera de las horas de trabajo.
- *Índice de gravedad:* Este índice representa el impacto que tienen los accidentes laborales en función del número de jornadas perdidas por cada mil de horas trabajadas.
- *Índice de incidencia:* Representa el número de accidentes ocurridos por cada 1000 colaboradores.
- *Tasa de mortalidad, muerte o letalidad:* Mide el número de personas fallecidas durante los accidentes de trabajo: Las organizaciones deben vigilar su índice de mortalidad debido al impacto negativo en la reputación de la organización, las sanciones económicas y las indemnizaciones. Las consecuencias son una reputación dañada y el aumento de los costos, que se traducen en una disminución de los beneficios.

En este punto los indicadores de seguridad laboral son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo seguro, proteger a los empleados y mejorar continuamente las prácticas de seguridad en la organización, Adicional a esto considero que en el momento que una empresa garantiza la seguridad de los empleados puede incluso ser un factor de motivación para el talento humano, logrando así que éste pueda desempeñar sus labores con más tranquilidad.

8. *Indicadores de Capacitación*⁷⁰

Los indicadores de capacitación ofrecen una imagen cuantificable del rendimiento y el valor que la formación y el desarrollo aportan a tu organización.

- *Cobertura mínima de capacitación*: Mide el porcentaje de empleados que han participado en programas de capacitación de al menos 8 horas. Este indicador permite evaluar la extensión de oportunidades de desarrollo ofrecidas a los trabajadores.
- *Cobertura de capacitación*: Refleja el porcentaje de empleados que han participado en cualquier tipo de acción formativa sin importar la duración. Ayuda a evaluar el acceso general a oportunidades de mejora y desarrollo.
- *Inversión total en capacitación*: Calcula el monto total invertido en actividades de capacitación en un período determinado. Sirve para medir la inversión en desarrollo humano en relación con los objetivos estratégicos de la empresa.

⁷⁰ <https://www.kpiestudios.com/indicadores-capacitacion>

- *Cumplimiento del presupuesto de capacitación:* Compara la inversión real en capacitación con el presupuesto establecido, permitiendo ajustes futuros.
- *Cumplimiento del programa de capacitación:* Mide la ejecución de las actividades formativas planeadas en relación con el total programado, permitiendo evaluar la eficacia en la implementación de programas de capacitación.
- *Inversión promedio en capacitación por trabajador:* Muestra el costo medio de capacitación por empleado, lo cual es útil para evaluar la equidad en la distribución de los recursos destinados a la formación.
- *Tasa de asistencia a cursos de capacitación:* Evalúa la tasa de participación en las actividades de capacitación, lo cual puede ofrecer información sobre la efectividad y la atracción de los programas ofrecidos.
- *Horas promedio de capacitación por trabajador:* Mide el promedio de horas de formación que recibe cada empleado, proporcionando una métrica de la intensidad del desarrollo profesional.

Estas mediciones brindan a las empresas información importante sobre la efectividad de sus programas de capacitación, permitiendo ajustes y mejoras para maximizar el impacto en el desarrollo de habilidades de los empleados. Un empleado bien capacitado desempeñará de mejor manera sus actividades, considero que este indicador es uno de los más importantes ya que con él

se involucra otro indicador como es la rotación de personal por bajo desempeño e incluso la rotación voluntaria que se puede dar ante la frustración del mismo empleado por la imposibilidad de desempeñar sus funciones de una manera más ágil, garantizar una capacitación efectiva puede minimizar grandemente ese porcentaje de rotación.

4.9.3 Propuesta de un sistema de Indicadores para la Gestión del Capital Humano⁷¹

Para realizar una gestión eficaz y eficiente de cualquier tipo de capital, todos sabemos que es imprescindible disponer de información adecuada y, por supuesto, de un método de medición que nos permita un control y seguimiento de los esfuerzos realizados.

Esto permitiría a las empresas obtener beneficios internos, derivados de una mejor gestión interna. Además, también supondría la obtención de beneficios externos que se mostrarían en el posicionamiento estratégico de la empresa, las reducciones de costes o la mejora de productividad (Ordóñez de Pablos, 2004).

No obstante, es difícil obtener dicha información en el capital humano ya que estamos tratando de identificar cualidades individuales como pueden ser las actitudes, la motivación, la capacidad de aprender, etc.

Por otro lado, es importante no olvidar que se trata de un capital que la empresa no posee y que, por lo tanto, puede perderse debido al abandono de personal cualificado, aunque el aprendizaje individual es vital, la empresa necesita que dicho conocimiento se transforme en aprendizaje de la

⁷¹ (TEIJEIRO ÁLVAREZ, GARCÍA ÁLVAREZ, & MARIZ PÉREZ, s.f)

organización. Esto nos lleva a incluir en su medición, todos aquellos elementos que puedan favorecer el compromiso de los empleados que generan valor con la organización y, a mayores, todos aquellos factores que beneficien la transformación del capital humano en capital estructural, es decir, en conocimiento de la organización, no del individuo.

Podemos resumir las características de un buen sistema de indicadores, en las siguientes:

- *Útiles*: que puedan posibilitar la toma de decisiones, tanto de gestión como de control.
- *Significativos*: la información que proporcionan ha de estar relacionada con los intangibles críticos de la empresa.
- *Comprensibles*: han de poder ser calculados y presentados con claridad. Comparables: elaborados y presentados en base a criterios homogéneos.
- *Tener un objetivo*: su valor no debe verse afectado por intereses particulares de las partes implicadas.
- *Veraces*: refleja fielmente la verdadera situación de la empresa.
- *Verificables*: es posible comprobar la veracidad de la información que proporciona.

Esta propuesta parte de clasificar los indicadores de capital humano en dos grandes grupos: los indicadores pertenecientes a las competencias del personal estratégico y los que hacen referencia a sus valores y actitudes.

Para conocer las competencias del personal estratégico se deben tener en cuenta los siguientes indicadores:

- *Porcentaje de personal estratégico.*

- *Nivel educativo.*
- *Experiencia.*
- *Amplitud y profundidad del conocimiento*
- *Inversión en formación en el puesto de trabajo.*
- *Inversión total en capital humano.*
- *Rotación de los empleados.*
- *Efectividad de las fuentes de selección del personal.* Como índice para la medida de la efectividad de las fuentes de selección, proponemos los tres siguientes:
 1. Para cada una de las fuentes utilizadas, la comparación del índice de rotación a lo largo de los primeros seis meses o del primer año (durante este tiempo se suelen identificar los desencuentros y se intensifican los conflictos e insatisfacciones).
 2. El nivel de calidad del personal contratado será medido por el jefe inmediato superior que una vez pasado el período de aprendizaje en la organización cubrirá un cuestionario que reflejará los aspectos referentes a la competencias personales y profesionales del nuevo trabajador.
 3. El análisis de la eficiencia de cada uno de los procedimientos de selección lo estudiamos como el plazo que se tarda en cubrir el puesto de trabajo desde que sale la oferta de este. Cuanto más rápido sea el proceso mejor, siempre y cuando no afecte a la calidad ni a la rotación de dicha fuente.
- *Ratio de absentismo.*
- *Costo de la remuneración por empleado.*
- *Retribución variable.*

- *Habilidades y capacidades de los trabajadores.* Hacen referencia al conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas (know-how), es decir, destrezas que la persona adquiere como fruto de la experiencia de su trabajo. Para su medida, el jefe inmediato superior o el departamento de recursos humanos elaborará una encuesta en donde se evalúen, en una escala de 5 o 7 puntos, las habilidades y capacidades de los empleados. Se hará referencia a las siguientes cuestiones:
- *Habilidades que poseen los trabajadores para:* cooperar, trabajar en equipo, la comunicación interpersonal, solucionar problemas, gestionar la información y la toma de decisiones.
- *Capacidades que poseen los trabajadores para:* aplicar los conocimientos a la práctica, análisis y síntesis, organizar y planificar, crítica y autocrítica, trabajar en equipos interpersonales, aprender de liderazgo, capacidad intelectual de adaptarse a las dinámicas de cambio en la empresa.

Para conocer los indicadores de valores y actitudes del personal estratégico debemos tener en cuenta los siguientes indicadores

- *Satisfacción de los empleados*
- *Identificación con valores corporativos.*
- *Creatividad e innovación.*
- *Empleados que cuentan con un plan de desarrollo profesional.*
- *Creación de puestos de trabajo competitivos.*

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Basados en los temas expuestos en esta investigación, se debe considerar que la necesidad de medición de los resultados y de las personas, no es un tema reciente, el origen de las necesidades de medición se remontan inclusive a los años anteriores a la era cristiana, (Padilla Ruiz, 2016) hace mención del inicio de la evolución de las mediciones en la era de los emperadores, quienes utilizaban la medición como un modo de comprobar el rendimiento y de que se cumplieran las altas funciones de los miembros de la corte.

(Pérez Jaramillo, s.f) señala que los indicadores de gestión remontan su éxito al desarrollo de la filosofía de calidad la cual se creó en Estados Unidos y se aplicó de manera acertada en Japón.

Es importante señalar que en el siglo XX, las grandes organizaciones realizaron varios experimentos para desarrollar herramientas que permitieran medir varios aspectos de la empresa, en el ámbito financiero a través del DuPont una gráfica que medía el retorno de inversión, más adelante en Francia se introduce el "Tableau de Bord" o Tablero de Mandos, diseñado especialmente para gerentes y ejecutivos, esta herramienta permite monitorear el desempeño operacional de las empresas, otra herramienta más avanzada e impulsada por la tecnología fue el CMI (Cuadro de Mando Integral), la cual se introduce a inicios de los noventa, esta herramienta fue considerada muy útil para las empresas ya que permitía definir sus propios modelos, adaptándolos a su giro de negocio, teniendo una visión más amplia de las diferentes áreas de la organización.

Es para este siglo XX que se desarrollan los indicadores de rendimiento clave o los llamados KPIs por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator), este desarrollo se da por los psicólogos industriales, gestores de RRHH y de desarrollo organizacional y los consultores en comportamiento organizacional. Frederick Taylor desarrolló el concepto de gestión científica, basándose en el análisis de los métodos de trabajo por medio de la observación y la medición. Frank y Lillian Gilbreth son pioneros en el estudio de la ergonomía, llamados los padres de la ingeniería industrial, desarrollaron un concepto que estudia los tiempos y movimientos, lo cual pretendía medir el movimiento realizado por un trabajador durante el curso de sus labores.

En palabras de (May-Alvarado, Hernández, & Delgado-Cih, 2021) un indicador de gestión ayuda a las empresas a tomar decisiones acertadas en cuánto al rumbo que debe tomar la misma, permite evaluar cada área de la organización, con esto se puede comprobar que el resultado exitoso de una empresa dependerá de una buena construcción de indicadores que por área permita tener una mejor visión de cuáles son los puntos con oportunidades de mejora. Es así como, los indicadores de gestión son herramientas fundamentales en todas las áreas de la empresa porque proporcionarán información clave para la toma de decisiones, se puede mencionar que dentro de las áreas importantes de la organización se encuentran la fuerza de Ventas, Operaciones-Producción, Recursos Humanos y Finanzas.

Siendo Recursos Humanos el corazón de la organización, tomando en cuenta que de este departamento depende el éxito de la empresa en relación con el logro de objetivos estratégicos y a mejorar la eficiencia y efectividad. Este departamento es sin duda de los pilares más grandes al que cualquier ejecutivo o gerente debe acudir, ya que dentro de sus objetivos está crear, mantener

y desarrollar condiciones organizacionales que permitan el desarrollo y sobre todo la satisfacción del talento humano.

Sin duda alguna según la relación entre la organización y el departamento de RRHH debe comprender una comunicación y colaboración sólida, esta relación debe caracterizarse por ser una comunicación abierta y efectiva. Esto implica que los líderes de la organización y el equipo de RRHH trabajen juntos para comprender y abordar las necesidades del personal, alineadas con los objetivos organizacionales.

El departamento de Recursos Humanos debe proporcionar un apoyo estratégico a la organización, asegurándose de que las políticas y prácticas de recursos humanos estén alineadas con la visión, misión y valores de la organización. Esto incluye la gestión del talento, el desarrollo del liderazgo y la planificación de la sucesión, todo esto a través de medición de indicadores de recursos humanos claves.

Así mismo una relación efectiva implica una gestión del desempeño rigurosa y transparente, donde se establecen expectativas claras, se brinda retroalimentación regular y se reconocen y recompensan los logros. Esto ayuda a mantener motivados a los empleados y a impulsar el rendimiento organizacional.

Este departamento debe estar orientado al cumplimiento de mejoras continuas dentro de ellas se puede contemplar una cultura de aprendizaje y desarrollo en toda la organización. Esto implica

fomentar la experimentación, el análisis de datos y la innovación para identificar y implementar mejoras en los procesos, productos y servicios.

Se debe fomentar un ambiente donde se valore la retroalimentación honesta y constructiva, tanto de los empleados como de los clientes. Esta retroalimentación se utiliza para evaluar el desempeño actual, identificar áreas de oportunidad y tomar medidas correctivas o preventivas según sea necesario.

La tecnología juega un papel crucial en la mejora continua y la medición ya que puede facilitar la recopilación y el análisis de datos, así como la implementación de mediciones automatizadas y eficientes. La organización debe estar abierta a adoptar nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia y la efectividad de sus operaciones.

Queda claro que para tener un impacto positivo en el éxito de la organización se debe contar con una relación efectiva entre la organización y el departamento de RRHH, una selección de indicadores de gestión que sean claves para los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta estas situaciones se puede esperar un mayor compromiso y satisfacción de los empleados, lo que conduce a una mayor productividad y retención del talento.

La organización será más ágil y adaptable a los cambios en el entorno empresarial, lo que le permitirá mantener su competitividad y crecimiento a largo plazo. Además, una cultura de mejora continua puede generar innovación y creatividad, lo que resulta en productos y servicios de mayor calidad y valor para los clientes.

6. CONCLUSIONES

- La administración de recursos humanos es un componente vital para el éxito de cualquier organización, reconocer que el talento humano es el activo más valioso de una organización es crucial para aprovechar al máximo el talento humano y garantizar el éxito y la sostenibilidad de una organización en el largo plazo; ya que reconocer que el capital humano es el activo más valioso y gestionarlo de manera estratégica es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y mantenerse competitivo en el mercado.
- La reciprocidad entre el talento humano y la organización es esencial para construir relaciones laborales sólidas y productivas. Cuando ambas partes se comprometen a satisfacer las necesidades y expectativas del otro, se crea un entorno en el que todos pueden prosperar y alcanzar el éxito tanto a nivel individual como organizacional.
- Un sistema de indicadores de gestión de recursos humanos es una herramienta poderosa para medir, monitorear y mejorar el desempeño del capital humano en una organización. Al centrarse en la medición del desempeño, respaldar la toma de decisiones informadas, identificar tendencias y patrones, enfocarse en resultados clave, alinearse con la estrategia organizacional y fomentar una cultura de mejora continua, estos sistemas juegan un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de la empresa.
- Establecer indicadores de gestión de recursos humanos es un proceso que debe involucrar a múltiples áreas de la empresa. Se deben establecer objetivos claros y la colaboración

entre estas partes es fundamental para asegurar que los indicadores sean relevantes, significativos y estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

- La interpretación de la variación de un indicador es fundamental para comprender el desempeño de una organización en relación con sus objetivos y metas, identificar tendencias, relacionar con más indicadores evaluar el impacto tomar acciones adecuadas para mantener el desempeño de la organización en línea con sus objetivos estratégicos.

7. RECOMENDACIONES

- La administración efectiva de recursos humanos implica que tanto el departamento de recursos humanos como los gerentes reconozcan el valor estratégico del talento humano, fomenten un liderazgo sólido, inviertan en desarrollo y capacitación, establezcan sistemas de gestión del desempeño eficaces y promover un clima laboral positivo y una cultura organizacional sólida. Al priorizar estas áreas, las organizaciones pueden maximizar el potencial de su capital humano y alcanzar el éxito a largo plazo.
- El departamento de Recursos humanos deberá encargarse de promover un entorno donde los empleados se sientan cómodos, ofrezcan oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, reconozcan y celebren logros, cultiven el sentido de pertenencia, con estas acciones pueden cultivar una cultura de reciprocidad donde tanto los empleados como la organización se beneficien mutuamente, promoviendo así un alto nivel de compromiso, satisfacción y rendimiento en el trabajo.
- Para implementar un sistema de indicadores de gestión el departamento de Recursos Humanos deberá definir los objetivos, seleccionar los indicadores relevantes, seleccionar indicadores cualitativos y cuantitativos para tener una visión completa del desempeño realizar análisis periódicos de los datos recopilados para identificar tendencias y efectos y en su caso de ser necesario ajustar los objetivos.

- Para establecer objetivos para los indicadores de gestión de recursos humanos, es importante seguir un proceso estructurado y alinear estos objetivos con la estrategia general de la organización, identificar áreas claves de desempeño donde recursos humanos pueda tener impacto significativo seleccionar indicadores relevantes, asegurarse que los indicadores sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados. La responsabilidad de establecer los indicadores de gestión de recursos humanos recae generalmente en una combinación de los líderes de recursos humanos y los líderes organizacionales.
- Para dominar la interpretación de variación de indicadores, los gerentes deben desarrollar habilidades en la interpretación de tipos de variación, este dominio de los resultados permitirá identificar tendencias en el tiempo con el fin de conocer la evolución del desempeño, entender los motivos principales de rotación, predecir el desarrollo de los indicadores en el futuro para tomar medidas preventivas o correctivas con esto pueden tomar decisiones más informadas y efectivas que impulsen el éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1 Bibliografía

Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: y Ediciones Granica S.A.

Beltrán Jaramillo, J. M. (s.f). *Indicadores de Gestión*. 3R Editores.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Cuesta Santos, A., & Valencia Rodriguez, M. (2014). *Indicadores de Gestión Humana y del conocimiento en la empresa*. Ecoe Ediciones.

Flaherty, J. E. (2002). *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind*. Jossey-Bass.

May-Alvarado, S. I., Hernandez, D. B., & Delgado-Cih, G. I. (9 de Diciembre de 2021).
Indicadores administrativos usados para medir la efectividad de un sistema de información administrativo. México: 593 Digital Publisher.

Padilla Ruiz, P. (2016). *Gestión del Empleo Público*. Bosch Editor.

Pérez Jaramillo, C. M. (s.f). *Los Indicadores de Gestión*.

-SEGEPLAN, S. d. (2020). Guía básica para la construcción de indicadores orientada al sector

público. Guatemala: SEGEPLAN.

TEIJEIRO ÁLVAREZ, M., GARCÍA ÁLVAREZ, M., & MARIZ PÉREZ, R. (s.f). La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual una guía de indicadores.

Unitec. (s.f). *La Administración de Recursos humanos*.

Uribe Pardo, Jesús Felipe. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional. Trabajo Salud y Factores Psicosociales*. México D.F.: El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Zuñiga, M. (2019). *Guía seminario especialidad Administración Recursos Humanos*. Guatemala: Universidad Galileo.

8.2 E-grafía

- http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf;jsessionid=53AF2991113
- https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#/media/Archivo:BalanceScorecard-Eschema.svg
- <https://insightsoftware.com/es/blog/distribution-kpis-and-metric-examples/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20KPI%20de,evaluar%20su%20rendimiento%20y%20eficiencia.>

- <https://test-guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores#:~:text=Un%20indicador%20es%20una%20comparaci%C3%B3n,se%20utilizan%20en%20diversos%20%C3%A1mbitos.>
- https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-talento-humano/#7_claves_de_la_gestion_del_talento_humano
- <https://www.blog.auvo.com/latam/indicadores-de-rendimiento-que-es-como-usarlo-y-ejemplos>
- <https://www.kpiestudios.com/indicadores-ausentismo>
- <https://www.kpiestudios.com/indicadores-de-dotacion>
- <https://www.kpiestudios.com/indicadores-ingreso-seleccion>
<https://www.kpiestudios.com/indicadores-egreso-rotacion>
<https://www.kpiestudios.com/indicador-desarrollo-organizacional>
<https://www.kpiestudios.com/indicadores-compensaciones>
- <https://www.kpiestudios.com/indicadores-seguridad-laboral>
<https://www.kpiestudios.com/indicadores-capacitacion>
- <https://www.kpiestudios.com/que-son-los-indicadores-de-gestion-en-recursos-humanos>
- <https://www.kpiestudios.com/que-son-los-indicadores-de-gestion-en-recursos-humanos>
- <https://www.questionpro.com/blog/es/administracion-de-recursos-humanos/>
- https://www.questionpro.com/blog/es/indicadores-de-servicio-al-cliente/#importancia_de_los_indicadores_de_servicio_al_cliente
- <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=%C2%A1Adelante!-,%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%3F,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso.>

- Román, E. (s.f.). ER Gestión de Procesos – Mejora Continua. Obtenido de <https://er-gestion.com.ar/mejora-continua/historia-de-los-key-performance-indicators-kpis-y-cuadro-de-mandos-integrales-o-equilibrados-cmi-o-balanced-scorecard-bsc/#:~:text=Frederick%20Taylor%20desarroll%C3%B3%20el%20concepto,la%20observaci%C3%B3n%20y%20>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1. Ficha Bibliográfica

FICHA BIBLIOGRÁFICA			
Autor:	Marta Alicia Alles	Materia	Recursos Humanos
Título de la obra:	Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias	Tema	Dirección estratégica de Recursos Humanos
Edición:	3ª edición	Sub-Tema	Indicadores de gestión para Recursos Humanos
Editorial:	Ediciones Granica S.A,		
Lugar:	México		
Año:	2015		
Página s:	69		
Cita	La gestión del área de Recursos Humanos puede ser medida por indicadores. Estos pueden ser de tipo general o específico. El término "indicador/es" hace referencia a un valor numérico que se usa como guía para evaluar, por ejemplo, a una persona en particular o a un área de la organización en su conjunto. Desde el área de Recursos Humanos los indicadores podrán ser utilizados para evaluar tanto el desempeño de las personas en relación con sus respectivos puestos de trabajo, como la gestión conjunta del área.		



Guatemala, 10 de julio de 2024

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Ada Yeni Rivas Cabrera que me identifico con número de carné 18011929 y con DPI 2657164110605 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"El papel fundamental de los indicadores de gestión de Recursos Humanos como estrategia para el éxito empresarial y su impacto en el desempeño laboral"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. _____