

CINAREM

TITULO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNIVERSIDADES
TITLE: BALANCED SCORECARD FOR THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN UNIVERSITIES

AUTORES:

MSc. Lixania Reyes Jardinez
lixania@fec.uh.cu Universidad de La Habana

MSc. Yordano Garcia Dousat
yordano@emcodi.minem.cu Empresa EMCODI, Director de Capital Humano

PALABRAS CLAVES: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UNIVERSIDAD

KEY WORDS: BALANCED SCORECARD, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, UNIVERSITY

RESUMEN

Gestionar adecuadamente el capital humano con que se cuenta, en aras de contribuir a la formación del profesional que demanda el siglo XXI y en consecuencia responder con calidad y pertinencia a las exigencias de la sociedad actual; es uno de los mayores desafíos que enfrenta la educación superior. Para cumplir la misión encomendada a la universidad, particularmente en Cuba se requiere del perfeccionamiento continuo de sus diferentes procesos y en particular de la gestión del capital humano, por lo que se requiere la aplicación de modernos enfoques y herramientas de gestión, entre las que se encuentra el cuadro de mando integral. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de indicadores creados sobre la base de un Cuadro de Mando Integral como una herramienta para la gestión del capital humano en universidades. Se argumenta esta propuesta a través de la revisión bibliográfica de autores de temas relacionados, consultas a especialistas y la utilización de métodos y herramientas conformes a las ciencias empresariales actuales.

ABSTRACT

To manage properly the human capital with which it is counted, in order to contribute to the formation of the professional that demands the XXI century and consequently to respond with quality and relevance to the demands of the current society; is one of the major challenges facing higher education. In order to fulfill the mission entrusted to the university, particularly in Cuba, the continuous improvement of its different processes and in particular of the human capital management is required, requiring the application of modern approaches and management tools, among which is balance scorecard. This research aims to design a system of indicators created on the basis of an balance scorecard as a tool for the human capital in universities management. This proposal is argued through the bibliographic review of authors of related topics, consultations with specialists and the use of methods and tools that conform to the current business sciences.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de los Recursos Humanos¹ (GRH) ha pasado por un proceso de transformación dialéctica - respondiendo a las exigencias del contexto en cada época - desde momentos en que el hombre era considerado como un costo; hasta el siglo XXI que adquiere el nombre de Gestión del Capital Humano (GCH) y propone el desarrollo del hombre para su contribución a la organización y muy esencialmente a la sociedad, considerándolo como el elemento diferenciador y por consiguiente el más importante en múltiples organizaciones en general y en instituciones educativas en particular.

La educación ha sido reconocida como factor de desarrollo de las naciones. En consecuencia muchos países (...) han buscado alternativas que propicien la formación de egresados de educación superior acorde con las exigencias actuales o perspectivas de su progreso (Gómez Pérez; González Fernández-Larrea, 2010).

Las instituciones de educación superior no están exentas del complejo proceso que implica la GCH, que unido a (...) fenómenos de globalización, reformas económicas y la evolución que ha venido sucediendo en las sociedades y en las instituciones, en ciclos cada vez más rápidos hace que las universidades, se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del contexto (Serrano s.f cit. Díaz Méndez, 2010).

Gestionar adecuadamente el capital humano con que se cuenta, en aras de contribuir a la formación del *profesional que demanda el siglo XXI*² y en consecuencia responder con calidad y pertinencia a las exigencias de la sociedad actual; es uno de los mayores desafíos que enfrenta la educación superior.

Dada la compleja naturaleza del proceso analizado, es necesario acometer un perfeccionamiento científico de los procesos de GRH en las universidades (...) y desarrollar los diferentes procesos, procedimientos y técnicas de la misma; mediante la aplicación de modelos concebidos sobre bases teóricas que concilien los diferentes aspectos necesarios a tomar en cuenta, de acuerdo a las características particulares de las universidades y de la educación superior (mod. Lau Rodríguez; Díaz Pérez, 2010).

Como resultado de la ocurrencia de un conjunto de hechos sociales, económicos y tecnológicos la GCH ha ido evolucionando desde enfoques restrictivos y funcionales, hasta la introducción de modernos enfoques y herramientas de gestión para garantizar una respuesta efectiva de las organizaciones a las exigencias del entorno, entre los que se encuentra el Cuadro de Mando Integral.

El objetivo del presente trabajo es diseñar un CMI para la GRH en universidades.

DESARROLLO

Importancia de la GCH en la universidad contemporánea

Las instituciones de educación superior no están exentas del complejo proceso que implica la gestión del capital humano, que unido a (...) fenómenos de globalización, reformas económicas y la evolución que ha venido sucediendo en las sociedades y en las instituciones, en ciclos cada vez más rápidos hace que las universidades, se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del contexto (Serrano s.f cit. Díaz Méndez, 2010).

¹ A los efectos de esta investigación se consideran sinónimos gestión de los recursos humanos y gestión del capital humano

² Formado de manera íntegra, profesionalmente competente: conocimientos, habilidades y valores, para aceptar los retos de la sociedad moderna y con una amplia formación humanística (Cit. Iglesias León; Cañedo Iglesias; Corona Martínez; Cortés Cortés: 2010)

La Universidad contemporánea y sus retos futuros, impone una nueva visión de la Educación Superior caracterizada por la búsqueda de la pertinencia y la calidad. Estas exigencias producen constantes cambios y transformaciones en todos los procesos de las universidades, tanto en la actualización de los equipamientos y las tecnologías así como en los métodos y estilos de dirección que coadyuven a una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos como sujeto activo de las transformaciones requeridas e indicador decisivo de la Excelencia Universitaria (Lau Rodríguez; Díaz Pérez, 2010).

Para cumplir la misión y visión estratégica, la universidad requiere del perfeccionamiento de la GCH ya que en este tipo de organización (...) el personal resulta decisivo, ya que la calidad de los recursos humanos se considera el aspecto esencial para lograr la excelencia en la formación de los educandos. Si los profesores universitarios carecen de esa elevada preparación, entonces la esencia misma de la universidad corre peligro, porque ella estructura sus procesos fundamentales precisamente sobre la base de la excelencia de sus *Recursos Humanos*, como elemento decisivo para el desarrollo de los mismos (Horrutinier 2006 cit. Capó Pérez; González Perdígón; Frías Valdivia; Milián Castillo).

Para cumplir la misión encomendada a la universidad (...), se requiere del perfeccionamiento continuo de los diferentes procesos y en particular de la GRH, de forma tal que se garantice la coherencia interna como sistema, a través de estrategias, políticas, procedimiento, técnicas y acciones que se proyecten y realicen en la Universidad (Lau Rodríguez; Díaz Pérez, 2010).

Gestionar adecuadamente el capital humano con que se cuenta, en aras de contribuir a la formación del profesional que demanda el siglo XXI y en consecuencia responder con calidad y pertinencia a las exigencias de la sociedad actual; es uno de los mayores desafíos que enfrenta la educación superior cual; de ahí la importancia de la realización de estudios encaminados al logro de este objetivo.

El análisis realizado permite plantear que aunque algunos autores han destacado la importancia de la interrelación entre los procesos de la GRH y de estos, con la estrategia para que la organización pueda contar con trabajadores polivalentes, flexibles, motivados y comprometidos con el logro de sus objetivos estratégicos y su misión social; aún no se ha logrado integrar de manera coherente, bajo una concepción metodológica, los enfoques estratégico, por procesos, por competencias en la GRH, la vinculación con el enfoque por procesos a nivel organizacional, la utilización del CMI para el control de la GRH; introduciendo las particularidades de las universidades; este último elemento constituye el principal aporte de la presente investigación.

El cuadro de mando integral en la GRH

En los últimos años, como parte de los esfuerzos en la gestión organizacional se ha consolidado, con gran intensidad y nivel de aceptación, el CMI también conocido como balanced scorecard o tablero de comando o control, o tableau de bord (...) La propuesta de utilizar el CMI como forma de control estratégico de la GRH, es otra de las tendencias que caracteriza los aportes más recientes a esta temática (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004 cit. De Miguel Guzmán, 2006).

El CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan y Norton, 2001 cit. De Miguel Guzmán, 2006).

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, (...) permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes

intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (Kaplan y Norton, 2001 cit. De Miguel Guzmán, 2006).

Específicamente, para el área de recursos humanos se han realizado propuestas de CMI (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simon, 2004; Fundipe, 2004; Cuesta Santos, 2005; Garcia Dousat, 2009) con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia de la organización, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta (mod. de De Miguel Guzmán, 2006). La propuesta más integradora en este sentido a consideración de la autora es la presentada por De Miguel Guzmán, 2006; sin embargo presenta algunas limitaciones que dificultan su uso para el análisis del objeto de estudio en cuestión:

- Los procesos definidos no están en correspondencia con el cuerpo legal vigente (puede limitar su uso para las entidades que pretendan certificar su sistema de gestión integrada de capital humano).
- Se construyó para el análisis de esta actividad en entidades lucrativas (esto se refleja en los indicadores de las perspectivas económica y de clientes).
- Se analiza la GRH teniendo en cuenta el enfoque por políticas y no por procesos (lo que dificulta el diagnóstico y proyección de cada proceso de la GRH en función de los procesos claves de la organización).
- Los instrumentos propuestos para el análisis del indicador índice de satisfacción al cliente no se corresponden con una universidad, estos instrumentos se utilizan para medir atributos específicos para entidades turísticas, diseñados por Noda Hernández, 2004.

El CMI encuentra su principal función como herramienta estratégica para la acción. Su uso requiere una aplicación cíclica (Zaratiegui, 1999). La utilización del CMI en la GRH juega un papel decisivo, puesto que permite orientar y controlar sus acciones en plena coherencia con los objetivos de la organización, las limitaciones y potencialidades de las personas con que esta cuenta; además de facilitar el control de la GRH teniendo en cuenta la estrategia definida y servir de guía para su proyección en un nuevo ciclo.

Elaboración del Cuadro de Mando Integral para el control de la GRH

Para la elaboración del CMI para el control de la GRH (**anexo 1**) se definen primeramente los objetivos estratégicos de cada perspectiva y luego los indicadores a tener en cuenta. Los niveles de referencia se muestran en el **anexo 2**.

Definición de los objetivos estratégicos por cada perspectiva del CMI

- Perspectiva **económica** evalúa la utilización del presupuesto y plan de la economía en la GRH. El objetivo estratégico de esta perspectiva es:
 - ✓ Lograr una correcta utilización del presupuesto y el plan de la economía para el desarrollo adecuado de la GRH.
- Perspectiva de **clientes**, refleja el impacto de la GRH en los trabajadores. En esta perspectiva el tema estratégico es:
 - ✓ Lograr la existencia de altos niveles de satisfacción laboral.
- Perspectiva de **procesos internos**, evalúa los procesos de la GRH, su integración con la estrategia y con los procesos claves de la organización. El objetivo estratégico es:
 - ✓ Desarrollar una GRH eficaz; con una adecuada integración entre sus procesos propios, la estrategia y los procesos claves de la organización.
- Perspectiva de **aprendizaje y desarrollo** evalúa en qué medida la GRH ha contribuido a alcanzar altos niveles de competencias en los trabajadores y a lograr la excelencia del claustro. El objetivo estratégico es:
 - ✓ Lograr la excelencia profesional y el mejoramiento continuo del desempeño de los trabajadores.

CONCLUSIONES:

El CMI constituye una herramienta para el control de gestión, que debe ser un reflejo de la traducción de la estrategia en un conjunto de indicadores. El sistema de indicadores propuesto permite el control de la gestión de recursos humanos, debe contribuir al mejoramiento continuo del mismo y el logro de la eficiencia y eficacia en los procesos sustantivos de la educación superior. Esta herramienta está en condiciones de ser y adaptada a cualquier universidad cubana, haciendo las correcciones pertinentes, en función de los objetivos estratégicos que tenga definidos.

Anexo 1. Cuadro de Mando Integral para el control de la GRH

PERSPECTIVA DE PROCESOS				PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
Indicadores	Estado			Indicadores	Estado		
	M	R	B		M	R	B
Índice de cumplimiento de los requisitos de los procesos de la GRH				Nivel de competencias de los trabajadores			
Grado de integración entre la GRH y los procesos claves de la organización (GIP)				Índice de mejora del desempeño de los trabajadores			
Nivel de desempeño de los procesos claves				% de doctores			
PERSPECTIVA DE CLIENTES				PERSPECTIVA ECONÓMICA			
Indicadores	Estado			Indicadores	Estado		
	M	R	B		M	R	B
Satisfacción laboral				% de ejecución del presupuesto y del plan de la economía en la GRH (global y por partidas)			
				Influencia de los subsidios por accidentes y enfermedades profesionales en el fondo de salario			

Donde: B - Bien; R - Regular; M - Mal

Anexo 2. Niveles de referencia Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Indicadores	Donde	Nivel de referencia
Índice de mejora del desempeño de los trabajadores (IMDT) $IMDT = \frac{TTMDp}{PTrab. evaluados}$	TTMDp: Total de trabajadores que mejoran el desempeño en el período PTrab. evaluados: Promedio de trabajadores evaluados en los períodos analizados	0-0,49 M 0,50-0,84 R 0,85-1 B
Nivel de competencias de los trabajadores	Cotti: Competencias para el desarrollo de estudios del trabajo que posee el trabajador (<i>i</i>)	0%- 49% Bajo 50% - 84% Medio 85%-100% Alto

$NCEET = \left[\frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{Cotti}{Tceot * 3} \right)}{Tte} \right] * 100$	Tceot: Total competencias exigidas para el desarrollo de estudios del trabajo Tte: Total de trabajadores en el equipo	
Nivel de desempeño de los procesos claves (NDP) $NDP = \frac{OCp}{TOPp}$	OCp: Objetivos del proceso cumplidos en el período TOPp: Total de objetivos del proceso planificados para el período	0-0,49 M 0,50-0,84 R 0,85-1 B
% de ejecución del presupuesto y del plan de la economía en la GCH (global y por partidas) $\% EP = \frac{PEP}{PAP}$	PEP: Presupuesto o plan de la economía ejecutado en la GCH en el período PAP: Presupuesto o plan de la economía asignado para la GCH en el período	0%- 84% M 85% - 94% R 95%-100% B
% de Doctores del claustro (% Dr.C) $\% Dr. C = \frac{PDr. C}{TP} * 100$	PDr. C: Profesores con grado científico TP: Total de profesores	0%- 35% M 36% - 79% R 80%-100% B

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Capó Pérez, José R.; González Perdigón, Saily; Frías Valdivia, Bárbaro; Milián Castillo, Mileidis. Una aproximación a la gestión del capital humano en las SUM de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH). Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2010. La Habana, 2010
2. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia. La Habana 2005
3. Díaz Méndez, Virginia Elena. Políticas y estrategias de formación del personal administrativo de la Universidad Central de Venezuela. Universidad Central de Venezuela, Venezuela. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad, 2010. La Habana, 2010
4. Garcia Dousat, Yordanis. Procedimiento para la selección e integración al empleo en una agencia empleadora. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín 2009
5. Gómez Pérez, Teresa; González Fernández-Larrea, Mercedes. Internacionalización y extensión universitaria en las Instituciones de Educación Superior Cubanas. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad, 2010. La Habana, 2010
6. Iglesias León, Miriam; Cañedo Iglesias, Carlos; Corona Martínez, Luis; Cortés Cortés, Manuel. Sistema de tareas docentes: su contribución al modelo de formación de los profesionales cubanos. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 2, N° 13. Marzo 2010
7. Lau Rodríguez, Cristina B.; Díaz Pérez, Maiky. La gestión de los recursos humanos en las universidades. Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2010. La Habana, 2010

8. Noda Hernández, Marcia Esther. Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas.2004