

# Cuadro de Mando Integral para la planeación de los recursos humanos en instalaciones turísticas

SEGUNDO PACHECO TOLEDO\*  
MARGARITA DE MIGUEL GUZMÁN/REYNER PÉREZ CAMPDESUÑER\*\*  
ARMANDO CUESTA SANTOS\*\*\*/LILIANA SÁNCHEZ AUGIER\*\*\*\*

**RESUMEN:** este artículo presenta la propuesta de un cuadro de mando como herramienta para utilizar en la planeación de los recursos humanos. En él se desarrollan las cuatro perspectivas clásicas del cuadro de mando integral adaptado a las peculiaridades de los procesos de gestión en los recursos humanos y las particularidades de las instalaciones turísticas.

**PALABRAS CLAVE:** Planeación, Gestión de Recursos Humanos, Cuadro de Mando Integral.

**ABSTRACT:** In this work is carried out the proposal of a control square as tool to use in the planeation of the human resources, in the the cuatros classic perspectives of the square of control integral is developed adapted to the peculiarities of the process of the administration of the human resources and the particularities of the tourist facilities.

**KEY WORDS:** Planing, human resources management.

## Introducción

Uno de los esfuerzos o tendencias en la gestión organizacional de los últimos tiempos se dirige a tener una herramienta que permita medir el desempeño de una organización y las variables que condicionan esta ha sido motivo de

\* Actualmente es Primer Secretario de la Embajada de Cuba en México y representa al Ministro de Educación Superior de Cuba. Fue Decano de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Holguín, Vicerrector Académico, Rector por más de 11 años en dicha universidad, Delegado provincial de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en la Provincia de Holguín, miembro del Consejo de Gobierno de la Provincia por más de 12 años, Diputado a la Asamblea Nacional del Poder Popular, miembro del Consejo de Dirección del Ministerio de Educación Superior. Ha publicado más de 150 artículos relacionados con su actividad profesional y sobre la Teoría de la Dirección, ha elaborado varios libros e impartido numerosos postgrados y varias disciplinas de pregrado en la rama de la mecánica, en la Teoría de la Dirección y en la Gestión Universitaria.

\*\* Doctores en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.

\*\*\* Doctor en Ciencias, Instituto Superior Politécnico, Jose Antonio Echevarría.

\*\*\*\* Master en Dirección, Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario.

investigación por los estudiosos de la gestión durante varias décadas, en este sentido se destacan autores como: Kaplan y Norton, (2001); Machado Noa, (2003); Nogueira Rivera y Medina León, (2004); Pérez Campaña (2005).

Como parte de estos esfuerzos se ha consolidado, con gran intensidad y nivel de aceptación, el cuadro de mando integral (CMI) también conocido como *balanced scorecard* o tablero de comando o control, surgido de modo paralelo en la década de los 60 en Francia (bajo el nombre de *tableau de bord*) y en Estados Unidos, específicamente en general *electric*, a partir de la definición de ocho áreas claves para el control de los procesos a corto y largo plazo. Sin embargo, estos enfoques presentaban una limitante, no lograban su integración con las estrategias establecidas. Estas deficiencias iniciales fueron salvadas a finales de los 90 por Kaplan y Norton (2001), los que afirman:

*El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI hace énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI 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.*

El CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan y Norton, 2001); el mismo se debe distinguir porque logra clarificar y comunicar la estrategia, alinear los objetivos a todos los niveles y plazos de tiempo, permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación y participación y permitir medir la creación del valor. Los indicadores más comunes utilizados en cada una de sus perspectivas son:

- Finanzas: rendimiento sobre las inversiones, rentabilidad, ingresos, costos, utilidades
- Cliente: satisfacción, retención, nuevos clientes, cuota de mercado

- Procesos internos: calidad, tiempo de respuesta, introducción de nuevos servicios
- Formación y crecimiento: satisfacción, retención y productividad

Se han desarrollado además, múltiples tecnologías para la construcción de los CMI, algunas con experiencias prácticas de aplicación en Cuba, en entidades vinculadas al sector turístico (Nogueira Rivera y Medina León, 2004 y Pérez Campaña, 2005).

Al decir de Kaplan y Norton, 2001: *Una vez que se ha desarrollado el CMI para la organización, se convierte en la base del CMI para departamentos y unidades funcionales (UF) dentro de éstas. Las declaraciones de misiones y estrategias de los departamentos y UF pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, las estrategias y el CMI de la organización. Luego los gerentes de los departamentos y UF deben desarrollar sus propios CMI que serán consistentes con los de la organización. El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión. Las inversiones en equipo e I+D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí misma sean suficientes. Las organizaciones deben invertir en personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar los objetivos de crecimiento financieros a largo plazo. Los propios actores afirman a diferencia de algunos de los indicadores concretos desarrollados para las empresas individuales para la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos, podemos proporcionar muchos menos ejemplos de indicadores concretos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

*Cuando se llega al tema de las medidas concretas sobre capacitación de los empleados y la equiparación de la organización, las empresas no han dedicado esfuerzo alguno a medir ni los resultados ni los inductores de estas capacidades. Este vacío es decepcionante, ya que uno de los objetivos más importante a la hora de adoptar el indicador del CMI y la estructura de gestión es promocionar el crecimiento de las capacidades de los individuos y de las organizaciones. La ausencia de medidas concretas es una indicación extraordinariamente fiable de que la empresa no está vinculando sus objetivos estratégicos con actividades para calificar a los empleados y alinear individuos, equipos y unidades de la organización con la estrategia y objetivos a largo plazo de la empresa.*

Específicamente para el área de recursos humanos se han realizado propuestas de CMI (Soto Álvarez,

2003; Cuesta Santos, 2005) con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia empresarial, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta. En este sentido, los indicadores fundamentales se dirigen a evaluar la satisfacción, retención y productividad de los trabajadores en la organización, además del desempeño de los procesos que se dan en el área, vinculados a la gestión de recursos humanos y el impacto financiero de los mismos. Evidentemente, este enfoque permite llevar las ventajas propias del CMI en general al área específica de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, en estos esfuerzos se encuentran deficiencias como:

- No contemplan todos los procesos de desarrollo de la GRH
- Los indicadores propuestos resultan limitados para evaluar los impactos de la GRH en términos de resultados y clientes
- No se ofrecen vías de acción concretas para integrar los resultados del CMI al accionar de la gestión de los recursos humanos
- No se contextualizan de acuerdo las características de operación de las entidades cubanas.

### **Materiales y métodos**

Se utilizan métodos teóricos como el análisis y síntesis, el sistémico estructural y el hermenéutico. Además se utilizan métodos propios de la estadística multivariada (Análisis factorial).

### **Resultados del trabajo**

En este trabajo se desarrolla una propuesta de indicadores para conformar el CMI para la GRH con vistas a subsanar las deficiencias anteriores para ello se partió de la recopilación de un conjunto de indicadores vinculados a la GRH en el contexto cubano que han sido propuestos en diferentes momentos por varios investigadores (Marrero Fornaris, 2002; Velásquez Zaldivar, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005). En total se encontraron 43 indicadores, cada uno de los cuales fue utilizado para evaluar la GRH en más de 40 entidades del territorio oriental, los resultados de estos fueron sometidos a un análisis factorial de componentes principales con vistas a producir una reducción de estos. Los resultados alcanzados se muestran en la tabla 1. La descripción de

los indicadores propuestos se encuentran resumido en De Miguel Guzmán, 2007

El análisis factorial primeramente permitió la reducción del número de indicadores a utilizar en un 37%, además de agrupar los indicadores en 4 ejes fundamentales los que coinciden con las dimensiones propuestas para el CMI en general.

- En el primer eje: se encuentran ADCO (Análisis y descripción de cargos y ocupaciones), Planeación, Selección, Evaluación del desempeño, Formación, Recompensa, SHO (Seguridad e higiene del trabajo) y Sistema de trabajo en este eje como se observa se incluyen los indicadores vinculados directamente con los procesos de la GRH por lo que se propone el nombre de Perspectiva de proceso para el mismo.

- En el segundo eje se ubican los indicadores de: Satisfacción laboral, Perspectivas, Ausentismo, AJL (Aprovechamiento de la Jornada Laboral), Fluctuación, Influencia de los empleados, Compromiso, Congruencia, Aprendizaje organizacional. En este eje se ubican los resultados más palpables y directos vinculados a los Recursos Humanos que se obtienen como consecuencia de los procesos de GRH desarrollados, es decir muestran el crecimiento generado en los RH de la organización como consecuencia de la GRH por lo que este eje se denomina como Perspectiva de Crecimiento y desarrollo.

- En el tercer eje los indicadores fundamentales son Productividad del trabajo, Satisfacción de los clientes, Índice de Repitencia, Índice de Recomendación, es decir los indicadores de impactos de los recursos humanos sobre el desempeño en general o de los clientes en particular por lo que este eje se denomina como Perspectivas de clientes.

- En el cuarto eje se encuentran indicadores relacionados con la GRH pero de modo más indirecto puesto que su comportamiento no es sólo función de la GRH sino de otras variables de la organización, entre estos se encuentran Gasto de salario por peso de ingreso, Gasto de GRH por peso de ingreso, Gasto de GRH del total de gastos, Correlación SM-PT. En esta ocasión se consideró más apropiado no utilizar la denominación tradicional de esta cuarta perspectiva (financiera) sino nombrarla como Perspectiva Económica por ser más apropiado de acuerdo con la naturaleza de los indicadores que incluye.

Los indicadores propuestos son de total aplicación para las condiciones de aplicación de las entidades turísticas donde cobran mayor importancia producto al carácter trascendental de los recursos humanos y su gestión en este tipo de organizaciones.

**Tabla 1**  
**Resultados del análisis factorial de correspondencias de los indicadores para el control de la GRH**

<b>Análisis de Fiabilidad:</b>	Coeficiente de Alpha de Cronbach: 0,8983			
<b>Análisis de Validez:</b>	Coeficiente de Kaiser- Meyer- Olkin: 0,916 Prueba de Esfericidad de Bartlett: 46786,972 Determinante: 5,1201-07			
<b>Estudio de las variables</b>				
	<b>Eje I</b>	<b>Eje II</b>	<b>Eje III</b>	<b>Eje IV</b>
Valores propios	6,33%	5,64%	3,71%	2,69%
Contribución a la varianza total	25,33%	22,55%	14,85%	10,76%
Porcentaje acumulado de varianza explicada	<b>25,33%</b>	<b>47,88%</b>	<b>62,73%</b>	<b>73,49%</b>
<b>Correlación entre las variables y los ejes</b>				
<b>Atributos</b>	<b>Eje I</b>	<b>Eje II</b>	<b>Eje III</b>	<b>Eje IV</b>
1. ADCO	,893	,266	0,073	-,037
2. Planeación	,892	,238	0,086	,085
3. Selección	,890	,278	0,076	,039
4. Evaluación del desempeño	,882	,289	0,077	,023
5. Formación	,876	,246	0,072	,015
6. Recompensa	,802	,206	0,152	-,001
7. SHO	,799	,272	0,166	-,041
8. Sistema de trabajo	,756	,234	0,15	-,062
9. Satisfacción laboral	,188	,743	0,093	-,078
10. Perspectivas	,151	,737	0,298	-,104
11. Ausentismo	,285	,728	0,06	-,094
12. Aprovechamiento de la J.L.	,260	,709	0,038	-,042
13. Fluctuación	,268	,667	0,275	-,164
14. Influencia de los empleados	,042	,810	-0,227	,154
15. Compromiso	,054	,767	0,074	,171
16. Congruencia	-,007	,735	0,004	,258
17. Aprendizaje organizacional	,114	,712	0,211	,230
18. Productividad del trabajo	,074	,131	<b>0,888</b>	,242
19. Satisfacción de los clientes	,119	,195	<b>0,836</b>	,171
20. Índice de repitencia	,145	,200	<b>0,826</b>	,144
21. Índice de recomendación	-,081	,184	<b>0,813</b>	,331
22. Gasto de salario por peso de ingreso	,077	,210	0,472	,779
23. Gasto de GRH por peso de ingreso	,121	,228	0,369	,757
24. Gasto de GRH del total de gastos	,166	-,158	0,251	,728
25. Correlación SM-PT	-,084	-,057	0,278	,721

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 1**  
**Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos**

Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Crecimiento y desarrollo						
Concepto	Indicador	Nivel de referencia				Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	AS			D	A	S	AS
ADCO	IADCO					Satisfacción laboral	ISL				
Planeación	IP					Perspectivas	IPp				
Selección	IS					Ausentismo	IA				
Evaluación del desempeño	IED					Aprovechamiento de la J.L.	AJL				
Formación	IF					Fluctuación	IFI				
Recompensa	IR					Influencia de los empleados	IIE				
SHO	ISHO					Compromiso	ICp				
Sistema de trabajo	IST					Congruencia	IC				
						Aprendizaje organizacional	IAO				
Perspectiva de Clientes					Perspectiva Económica						
Productividad del trabajo	PT					Gasto de salario por peso de ingreso	GS/PI				
Satisfacción de los clientes	ISC					Gasto de GRH por peso de ingreso	GGRH/PI				
Índice de repitencia	IRp					Gasto de GRH del total de gastos	GGRH/TG				
Índice de recomendación	IRc					Correlación SM-PT	CSMPT				

Leyenda **D**: Deficiente **A**: Aceptable **S**: Satisfactorio **AS**: Altamente Satisfactorio

Fuente Elaboración propia.

## Conclusiones

A través del análisis realizado fue posible construir un cuadro de mando integral para la planeación de los recursos humanos acorde con las tendencias internacionales que sobre la temática se expresan en la literatura.

### Recomendaciones

Léase el presente artículo no como un conocimiento acabado sino como un paso en la construcción del conocimiento.

## Bibliografía

- ♦ Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Academia, segunda edición corregida y ampliada, La Habana, 2005, p. 349.
- ♦ De Miguel Guzmán, Margarita, *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*, Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, 2006, p. 100.
- ♦ Kaplan, R. S. y D. P. Norton, *El cuadro de mando integral*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2001, p. 321.

- ♦ Machado Noa, N., *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal* (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad Central, Martha Abreu, Las Villas, Santa Clara, 2003, p.100
- ♦ Marrero Fornaris, C., *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE, Ciudad Habana, 2002, p.100.
- ♦ Nogueira Rivera, D., Medina A. León, *Fundamentos para el control de gestión empresarial*, Editorial pueblo y educación, Cuba, 2004, p.132.
- ♦ Pérez Campaña, M., *Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central de Santa Clara, Martha Abreu, Las Villas, Villa Clara, 2005, p. 100.
- ♦ Soto Álvarez, C., *Cuadro de Mando: aplicación a la dirección de RRHH* (documento en línea) <http://www.accenture.com/spain> 2003, consultado: febrero 2006.
- ♦ Sotolongo Sánchez, M., *Procedimiento para el desarrollo de auditorias de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas turísticas* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central de Santa Clara, Martha Abreu, Villa Clara, 2005, p. 100.