

## PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO DE CAPITAL HUMANO

MSc. Ing. Yordanis García Dousat, Profesor Instructor, SUM Moa. [1]

Ing. Lixania Reyes Jardines, Profesora Instructora, ISMM, Moa. [2]

**País:** Cuba

### RESUMEN

Se presenta un sistema de **PALABRAS CLAVE:** SELECCIÓN DE CAPITAL HUMANO; CUADRO DE MANDO INTEGRAL; GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO. 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.

### INTRODUCCIÓN

#### Selección de Capital Humano

Existen diversas definiciones de los procesos de selección, como se muestran a continuación.

Puede definirse la selección de personal sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal (Chiavenato, I. 1999).

García Noya, María<sup>1</sup> (2001); define la selección del personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización.

Cuesta Santos (2005), por ejemplo plantea que “la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GCH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características específicas presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.”

Plantea la ONN (NC: 3000: 2007), que la selección e integración al empleo no es más que la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

Zayas Agüero (2002) define al proceso de selección como el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera.

A consideración de los autores, la **selección de capital humano** es un **proceso con carácter dirigido** que tiene como objetivo **captar, seleccionar e integrar** al empleo a aquellos candidatos con mayores posibilidades de lograr **altos niveles de desempeño**; lo que está causalmente relacionado con su adecuada **integración** con las características presentes y futuras del **entorno laboral**, a través de las **competencias laborales**.

### Nuevos Paradigmas de la selección de capital humano<sup>2</sup>:

- No importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo

---

<sup>1</sup> María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal. 2001<sup>a</sup> La Selección de Personal. Sistema Integrado. 2da Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y marketing. <http://www.paradigmamlibros.com/libros/8/847356167.html> - 20k.

<sup>2</sup> Nuevos paradigmas de Selección: Cuando el valor reside en el conocimiento. Por Félix Socorro. <http://www.rhhmagazine.com/articulos.asp?id=440>

- El valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe
- Lo que se hace con lo que se sabe debe agregar valor

## Gestión

La gestión no es más que *planificar, organizar y controlar*. Planificar equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar objetivos, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance. Organizar es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo. Controlar garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

La gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

Hernández Maritza (1997) en su tesis de doctorado plantea que: la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

La gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general (Pérez Campdesuñer, 2004).

## Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (en lo adelante CMI) es una herramienta de control de gestión muy difundida a nivel internacional, la cual está avalada por sus probados resultados en prestigiosas entidades.

El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativa a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno (Pérez Campaña, 2005).

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto estratégico, como la evaluación del desempeño tanto empresarial como de algún proceso en específico, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño deseado). Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, 1992.

En caso del objeto de estudio de la presente investigación se ha evidenciado la tendencia al uso de sistemas de indicadores según el método tradicional, (Chiavenato, I. (1993); Valera Izquierdo (2001); Zayas Agüero (2002), Sánchez Rodríguez (2003); etc.). Estos indicadores, al menos, en la bibliografía consultada, no se elaboran sobre la base de un CMI; por lo que en la presente investigación se propone elaborarlo teniendo en cuenta las perspectivas de un CMI.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación fueron utilizados métodos teóricos y empíricos para cumplir para cumplir con los objetivos trazados. Los métodos teóricos fueron: el análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión bibliográfica de materiales de diversos autores relacionados con el tema de la Selección del Capital Humano, el analítico-sintético en el desarrollo del análisis del objeto de estudio. Los métodos empíricos fueron: la entrevista, la encuesta, y la revisión de la información de información. Los métodos estadísticos

## RESULTADOS DEL TRABAJO

### Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Selección de Capital Humano

En función de los objetivos establecidos en el proceso de selección y los subprocesos fundamentales que en ésta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento de un CMI.

A continuación se realiza un análisis de todas las perspectivas que conforman el CMI de un proceso de selección y sus principales temas estratégicos.

- La de **clientes** que refleja el impacto que produce el proceso de selección vigente en las organizaciones a las cuales presta servicios. Esta perspectiva nos permite analizar los beneficios que la organización esta creando para sus clientes. En esta perspectiva el tema estratégico es:
  - Satisfacción de los clientes con el nivel de competencia de los trabajadores contratados.
  - Satisfacción de los trabajadores contratados con el nuevo puesto (cultura organizacional, equipo de trabajo, etc.).
- La de **procesos**, que evalúa los principales subprocesos que conforman al proceso de selección. Se identifican los procesos para el logro de los objetivos planteados en las restantes perspectivas. El tema estratégico es:
  - Lograr un proceso de selección de personal eficaz teniendo en cuenta cada uno de los subprocesos que lo componen.
- La de **crecimiento y aprendizaje** que mide el impacto del proceso de selección vigente en los trabajadores involucrados en el proceso de selección, tanto interno como externo. Para cumplir con los objetivos establecidos se debe desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que permitirán la obtención de los logros trazados.

Trabajadores internos:

- Lograr la excelencia profesional
- Incrementar la motivación de los trabajadores.

Trabajadores externos:

- Lograr altos niveles de satisfacción y motivación de los trabajadores conjuntamente con el cliente externo.

- La **económica** que contempla los gastos/beneficios del proceso de selección, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas. Su objetivo es maximizar los beneficios que proporciona el proceso de selección teniendo en cuenta el rol que representa dentro de los objetivos estratégicos organizacionales. Los objetivos específicos de esta perspectiva son:
  - Administrar eficientemente el presupuesto asignado

- Garantizar una adecuada relación costo /beneficio

La tabla a continuación muestra la relación del sistema de indicadores para el control de gestión de selección de capital humano:

PERSPECTIVAS DE PROCESOS						PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de reclutamiento						Satisfacción laboral (ISL)					
Índice de calidad de selección (ICS)						Nivel de comp. trab. internos (NCti)					
Índice de reposición (IR)						Nivel de comp. trab. externos (NCte)					
Índice de cumpl. plan entrega (ICE)						Nivel de Compromiso (NCm)					
Índice de estabilidad (IEs)											
PERSPECTIVAS DE CLIENTES						PERSPECTIVAS ECONÓMICAS					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de Satisfacción del cliente (ISC)						Gastos de SCH por peso de ingreso (GSCH/PI)					
						Relación gastos de SCH del total de gasto (GSCH/TG)					

**Tabla 1:** Sistema de indicadores para el control de gestión de selección e integración al empleo de capital humano

**Fuente:** Elaboración propia

Donde:

P: pésimo, D: deficiente, A: aceptable, S: satisfactorio y AS: altamente satisfactorio

La tabla 2 muestra la relación de indicadores.

Nomenclatura	Expresión	Significado
<b>PERSPECTIVAS DE PROCESO</b>		
Índice de reclutamiento	$IR = \frac{\text{numero\_candidatos\_validos}}{\text{total\_candidatos\_presentados}}$	Expresa la capacidad de atracción de la empresa y la calidad de las personas que aspiran a ingresar en ella.
Índice de Calidad del Proceso de Selección (ICS)	$ICS = \frac{\text{cant\_trab\_evaluados\_bien}}{\text{total\_trabaj\_contratados}}$	Expresa el éxito alcanzado con el proceso realizado, o con todos los procesos efectuados durante un periodo determinado. También puede expresar la capacidad del proceso para atraer personal con un alto nivel de desempeño.
Índice de cumplimiento tiempo entrega (ICE)	$ICE = \frac{P}{Q}$ P: Tiempo de demora en la entrega de los candidatos solicitados. Q: Tiempo pactado para la entrega de los candidatos solicitados	Expresa la calidad del proceso teniendo en cuenta el tiempo el cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos de los candidatos solicitados.
Índice de reposición (IR)	$IR = \frac{C}{T}$ C: cantidad de trabajadores suministrados por reposición. T: Total de trabajadores solicitados a reponer.	Expresa la capacidad del proceso para reponer la cantidad de trabajadores (a quienes se les suspendió la relación laboral) en tiempo y con la "calidad" requerida. En otras palabras expresa la disponibilidad en la Reserva Laboral.
Índice de estabilidad (IEs)	$IEs = \left[ 1 - \left( \frac{\text{total\_bajas}}{\text{total\_suministrados}} \right) \right] \%$	Expresa la estabilidad de la fuerza de trabajo una vez suministrada en cualquier modalidad (fluctuación).

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO		
Satisfacción laboral (ISL)	$ISL = \frac{PSL}{PSL_{max}} * 100$ <p>PSL: Potencial de satisfacción laboral</p> <p>PSLmax: Potencial de satisfacción laboral máximo</p>	Expresa el grado de la satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores en las nuevas entidades. Establece una retroalimentación entre las entidades clientes y la agencia empleadora.
Nivel de competencias* (NCp)	$NCp = \frac{TCEB}{TCE} * 100$ <p>TCEB: total de competencias evaluadas de bien</p> <p>TCE: Total de competencias a evaluar</p>	Expresa el nivel de competencias o profesionalidad de los especialistas y técnicos que llevan a cabo el proceso de selección eficientemente.
Nivel de competencias** (NCp)	Ídem al anterior	Expresa el nivel de competencias de los trabajadores suministrados, o sea, la capacidad del proceso de selección para proveer trabajadores verdaderamente competentes.
Nivel de compromiso (NCm)	$ICP = \left[ \frac{\sum_{j=1}^m IrA_i * EA_i}{70 * m} \right] * 100$ <p>m, IrAj, EAj: ídem al anterior</p>	Expresa el grado en que la entidad cuenta con el apoyo y compromiso de sus trabajadores que suministra.
PERSPECTIVAS DE CLIENTES		
Índice de satisfacción al cliente (ISC)	$ISC = 10 * \sum_{i=1}^n IrA_i * Ea_i$ <p>N: cantidad de encuestados</p> <p>IrAi: importancia relativa de los atributos seleccionados</p> <p>Eai: estado del atributo.</p>	Expresa la satisfacción al cliente medida, de esta manera será un indicador de eficacia e indica cómo se percibe el servicio proporcionado.
PERSPECTIVAS ECONÓMICA		
Relación gastos de SCH del total de gasto	$GSCH / TG = \frac{GSCH}{TG}$ <p>GSCH: gasto de selección</p>	Expresa el por ciento que representan los gastos del proceso de selección del total gastos de la entidad.



(GSCH/TG)	de capital humano TG: total de gastos	
Relación de los gastos del proceso de selección por peso de ingreso (GSCH/PI)	$GSCH / PI = \frac{GSCH}{PI}$ GSCH: gastos del proceso de selección de capital humano PI: peso de ingreso	Expresa cuanto se invierte, en reclutar, seleccionar, integrar y supervisar a los trabajadores integrados al empleo, para lograr el ingreso de una unidad monetaria.

**Tabla 2:** Indicadores para la evaluación del proceso de selección diseñado

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. Las nuevas tendencias de la GCH le impone verdaderos retos a la gestión de selección e integración al empleo de capital humano, por ello nuestros empresarios deben centrar sus esfuerzos en encontrar métodos y herramientas que contribuyen a la obtención de los logros organizacionales. El CMI juega un papel esencial en ello, es una herramienta eficaz de control de gestión muy difundida internacionalmente. siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión y de mejorar su nivel de competitividad de la empresa a largo plazo.
2. El uso del CMI como herramienta de control de gestión de la selección de capital humano sirve de apoyo al sistema de control y evaluación. En ninguno de los modelos estudiados se ha desarrollado instrumentos metodológicos para la determinación e implementación de sistemas de indicadores creados sobre la base de esta perspectiva para un proceso de selección e integración al empleo.
3. El sistema de indicadores propuesto y presentado en este material permite el control de gestión del proceso de selección capital humano, el mejoramiento continuo del mismo y el logro de la eficiencia y eficacia,

Esta herramienta está en condiciones de ser y adaptado a cualquier agencia empleadora.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda extender el uso de esta valiosa herramienta a todas aquellas entidad que presenten como objeto social la de garantizar el reclutamiento, selección, suministro e integración de capital humano a entidades, sectores u organismos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. MacGraw-HILL, 1991.
2. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana Ed: Academia, 2005.
3. García Dousat, Yordanis. Procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo. Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ingeniería Industrial. 2009.
4. Miguel Guzmán, Margarita De. Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín; Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. 2006.
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, 2.Ed. Ediciones Gestión, 1996.
6. Pérez Campdesuñer, Reyner. Modelo y Procedimiento para la Gestión de la Calidad del destino turístico holguinero. Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 2006.
7. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al Control de Gestión en Elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y Procedimiento para

Organizaciones Comerciales. Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 2005.

8. Reyes Jardinez, Lixania; Garcia Dousat, Y. Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos. Ciencias Holguín. Holguín, 2009, Junio, Volumen No.2.
9. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 2007.
10. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en empresas en perfeccionamiento. Holguín; Universidad de Holguín, 2006. 16h.

**Recibido:** 020302010

**Arbitrado:** 120702010

**Aprobado:** 0200802010

**Datos de los Autores**

MSc. Ing. Yordanis García Dousat, Profesor Instructor, SUM Moa. [1]

E-mail: [ygarcia@empleo.moa.minbas.cu](mailto:ygarcia@empleo.moa.minbas.cu)

Ing. Lixania Reyes Jardines, Profesora Instructora, ISMM, Moa. [2]

E-mail: [lreyesj@ismm.edu.cu](mailto:lreyesj@ismm.edu.cu)

**Centro de trabajo:** [1]Empleadora del Níquel / [2] Instituto Superior Minero-Metalúrgico Moa. Dr. Antonio Núñez Jiménez,