

ECONOMÍA INNOVACIÓN ORGANIZACIONES RESPONSABILIDAD SOCIAL INNOVACIÓN ORGANIZACIONES  
GESTIÓN HUMANA MERCADOS FINANZAS TIC GESTIÓN HUMANA MERCADOS NEGOCIOS  
ORGANIZACIONES MERCADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL GESTIÓN HUMANA



# Revista **GeON**



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346 - 3910 Volumen 01 Número 02 Julio Diciembre 2014

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos  
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



 /revistaGEON  @RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**  
*La Universidad de cara a la sociedad  
por la acreditación institucional*



## GESTIÓN HUMANA

### Indicadores de Gestión Humana: Factor Clave De Éxito en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos por: Giovanni Hernández Y Haward Iburguen

Haward Iburguen Mosquera  
 Administrador de Empresas, Especialista en  
 Formulación, Gerencia y Evaluación Proyectos,  
 Candidato Magister en Gestión de Organizaciones  
 Haward.ibarguen@ucc.edu.co

Giovanni Enrique Hernández Casallas  
 Administrador de Empresas  
 Candidato Magister en Gestión de Organizaciones  
 Giovanni.hernandez@campusucc.edu.co  
[@giovannihernan6](mailto:giovannihernan6)

“Dirigir es hacer las cosas adecuadamente; liderar es hacer las cosas adecuadas” Peter Drucker

#### RESUMEN

Los indicadores de gestión humana se han convertido como lo señala Beltrán (1998) en los **“Signos Vitales”** que muestran la salud de las empresas que aprenden, es decir, evalúan variables estratégicas cualitativas y cuantitativas asociadas a la efectividad y productividad, y con base en los resultados, se toman decisiones para la Dirección Estratégica del Recurso Humano con mayor probabilidad de éxito, porque estarán alineadas a la estrategia. Dichos indicadores de gestión humana forman parte integral de los sistemas de información gerencial, como factor de competitividad que utilizan los gerentes, para realizar la función de planeación y control que busca alcanzar los objetivos propuestos.

**PALABRAS CLAVE.** Administración, Planeación y Control, Indicadores de Gestión Humana, Competitividad, Productividad.

#### ABSTRACT

The indicators of human management has become as noted Beltran (1998) in "Vital Signs" that show the health of companies learning, ie, evaluate qualitative and quantitative strategic variables associated with effectiveness and productivity, and based results, making for Strategic Management of Human Resources with higher probability of success are made, because they will be aligned to the strategy. These indicators of human management are an integral part of the management information systems

as a competitive factor that managers use to perform the function of planning and control that seeks to achieve the objectives.

**KEYWORDS.** Management, Planning and Control Indicators for Human Resources, Competitiveness, Productivity.

#### INTRODUCCIÓN

Dada la creciente utilización de los indicadores de gestión por los gerentes, como una forma de evaluar y mejorar los resultados obtenidos por las empresas en un periodo determinado, el siguiente escrito pretende explicar el concepto general de los indicadores de gestión humana y su importancia en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos - DERH.

#### DESARROLLO CONCEPTUAL

En las actuales circunstancias socioeconómicas en las que se debate el mundo y el país, como consecuencia de la profundización en la aplicación del proceso de globalización, son muchos los paradigmas mentales que tienden a desaparecer con respecto a la conducción de las organizaciones que quieren crecer, ser líderes y permanecer en el mercado. Dicho mercado es cada vez más dinámico y competitivo, en cuanto a las condiciones del mismo y formas en que los clientes desean satisfacer sus necesidades. De otra parte, como lo expresa Laudon (1996), hoy se considera la información como un activo importante y pocos administradores pueden darse el lujo de ignorar cómo se maneja la información en sus instituciones.

En concordancia con lo expresado, el mercado obliga a que la adaptación al cambio, el fomento de la creatividad y la innovación, el trabajo en equipo, la flexibilidad en la forma de dirección y liderazgo, los avances tecnológicos y la creciente preocupación por el talento humano, así como la medición a través de **Indicadores De Gestión**, que son algunas estructuras de cambio imperantes en el medio, deban incorporarse rápidamente en los sistemas organizacionales que aprenden, dado que debe estar en ellos como centro de atracción, **el cliente**, quien determina qué tipo de satisfactores (bienes y/o

servicios) demandan de las empresas que los producen, para suplir sus necesidades primarias y/o secundarias.

Consecuentemente, la estructuración de los negocios y su correspondiente direccionamiento y liderazgo organizacional, ha motivado la incorporación de cambios creativos e innovadores, para mejorar la efectividad a nivel general en las empresas que están a la vanguardia de los sectores en los cuales compiten. Es así que por ejemplo, en materia de Dirección Estratégica de Recursos Humanos – DERH, esta área que generalmente se encontraba subordinada a la administrativa y financiera, cada vez viene tomando mayor importancia para convertirse en una función estratégica, ha pasado a ser de una oficina de trámites, en donde se desarrollan prácticas de gestión humana, para ser un área fundamental, que le genera valor a la organización, como se señala en estudio realizado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010).

En dicho sentido, se debe tener claridad sobre la importancia del recurso humano en las empresas, así mismo, saber que este está compuesto de valores, principios, creencias, capacidades, habilidades y demás aspectos que marcan su comportamiento, y que bien orientados, bien administrados, marcan una ventaja competitiva de la organización y sus correspondientes beneficios de toda índole para la firma y los interesados en la misma - *stakeholders*.

Para lo anterior se debe establecer de un sistema de gestión humana que tenga en cuenta elementos fundamentales como: definición de la estrategia corporativa, teorías, modelos, prácticas innovadoras, enfoques y cultura en las cuales se fundamenta la gestión humana. As mimo, el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión humana que le tribute a la estrategia de la organización, que pueda monitorear el quehacer de cada uno de los colaboradores de manera particular, pero a su vez de manera general.

ELEMENTO	DESCRIPCION
NOMBRE	Eficacia en ventas
PROCEDIMIENTO DE CALCULO	(Numero de ventas realizadas / Nro de visitas programadas) * 100
UNIDAD	Porcentaje
GLOSARIO	Mide la eficacia en las ventas por vendedor, al relacionar el número de visitas programadas y las venta efectivamente realizadas
SENTIDO	Creciente
FUENTE DE INFORMACION	Departamento de ventas, Departamento de Contabilidad, Recor de ventas por vendedor
FRECUENCIA EN TOMA DE DATOS	Semanal
VALOR DE ACTUALIDAD	50%
VALOR DE POTENCIALIDAD	90%
META	60%
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual
RESPONSABLE	Jefe Area Recurso Humanos, Jefe Departamento de Ventas

Fuente: Autores

Vale la pena señalar que para, lo antes mencionado, resulta fundamental el establecimiento de políticas novedosas en la gestión de personas como lo menciona Carneiro (2007): consideración global como persona, gestión de la diversidad, personalizar el trato como la relación, consideración hacia la vida familiar y personal de los trabajadores, armonía entre la demanda laboral y personal, desjerarquización y organigramas más planos, capacitación y factor diferenciador a través de las personas.

Aunque los indicadores de gestión no son lo más importante en un sistema de Dirección Estratégica de Recursos Humanos – DERH, ciertamente sirven como herramienta para medir toda la actividad productiva de la empresa, y presentada la información que arrojan de manera estratégica por quienes tienen la responsabilidad de gerenciar dicho recurso, se convierten en un apoyo fundamental para la adecuada toma de decisiones en la empresa.

Un indicador de gestión puede definirse como un criterio de evaluación que mide variables cualitativas y cuantitativas en una organización, y que evidencia

los resultados alcanzados por la misma en un tiempo determinado. Para su composición se debe tener en cuenta por lo menos los siguientes elementos esenciales como son: el nombre, fórmula de cálculo, unidad de medida y glosario, García (1.999); además, se le pueden adicionar otros elementos, como lo señala el ICONTEC (2011): sentido, fuente de información, valor de actualidad, valor de potencialidad, meta, frecuencia de análisis y responsable, por ejemplo:

Ahora bien, ¿Cómo una empresa puede evidenciar si está alcanzando sus objetivos y metas organizacionales? Un método efectivo es a través de la aplicación de los indicadores de gestión, los cuales se convierten como lo señala Beltrán (1998) en los **“Signos Vitales”** de la efectividad y productividad de las empresas, y pueden mostrar, si una organización goza de buena salud o no.

El contexto de los indicadores de gestión parte del concepto de la Teoría General de los Sistemas –TGS-, la Cibernética y de la Administración según Beltrán (1998); de tal manera que al integrar dichos conceptos se tiene un enfoque sistémico de la organización, que considera el tener en cuenta como elementos esenciales en una empresa: el cliente, los productos, los procesos y los recursos. Para su evaluación general se debe contar con un Sistema Integral de Gestión –SIG- que evalúe las decisiones financieras tomadas en materia de inversión, financiación y política de dividendos como lo expresa García (1999), a la luz de los conceptos de efectividad y productividad. Para Laudon (1999) dicho Sistema de Información es “una solución de organización y administración basada en la tecnología de información a un reto que surge del medio ambiente”, y que tiene los siguientes objetivos para realizar un control de gestión positivo y moderno: 1) Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa; 2) Integrar las variables estratégicas y operacionales; 3) Enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro; 4) Construir los indicadores adecuados de gestión para controlar la actividad económico financiera y garantizar la fiabilidad de la información; 5) Informar y sugerir las acciones tendientes a la mejora continuada de los resultados; 6) Establecer un sistema de información automático que permita corregir sobre la marcha las desviaciones, y 7) Plantear las alternativas posibles de la organización

para reaccionar ante los cambios continuos de la demanda y la competencia.

Se evidencia entonces que para la consolidación del SIG y en aras de realizar un verdadero Control de Gestión, se debe contar con indicadores pertinentes que le apunten a la productividad y al crecimiento, como lo señala Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) según el tipo de organización empresarial que permite evaluar las actividades de las áreas funcionales (producción, talento humano, ventas o financiera) de una empresa industrial, comercial, agropecuaria, minera o de servicios.

Retomando el contexto general de los indicadores, en cuanto a la Teoría General de los Sistemas, partimos del concepto de que una organización como sistema, es un conjunto de elementos y factores que interactúan con un propósito común definido y que corresponde a los profesionales que orientan las empresas entender y aplicar bien dicho concepto para alcanzar la efectividad organizacional,

Por otra parte, la Cibernética proporciona elementos validos en el contexto aplicativo de los indicadores de gestión según la relación que hacen diversos autores como Stafford Beer, citado por Beltrán (1998) en su libro Indicadores de gestión, quien la vincula a la organización diciendo que “la Cibernética estudia los problemas de comunicación y control en sistemas complejos. Estudia la efectividad de la organización”.

En cuanto a la Administración, esta disciplina implica como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar. Haciendo énfasis en la función de Control Beltrán (1998), que consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes, y cuando sea necesario, tomar medidas correctivas que se orienten a alcanzar los objetivos establecidos; mediante la aplicación de los indicadores de gestión, se está realizando la función genérica de control en las organizaciones sean públicas y/o privadas.

Dicha función de control en las empresas puede ser a nivel interno y externo, el cual es realizado por personas trabajadoras de la misma firma o por personas externas a ella. Sin embargo y dada la importancia que tiene el control en las organizaciones, en el sentido de que, a través de él, se obtiene información válida para tomar decisiones gerenciales, se ha venido haciendo mal uso de la función en su concepción filosófica por parte de

quienes tienen la responsabilidad de la ejecución del proceso, y en ocasiones se toma como la oportunidad de buscar culpables y responsabilizar a las personas, o áreas si no se están alcanzando los objetivos organizacionales, es decir, se convierte el proceso en una “cacería de brujas” desvirtuando totalmente lo que es en sí la función de control, de allí que se dice que: la medición precede al castigo, no hay tiempo para medir, medir es difícil, hay cosas imposibles de medir es más costoso medir que hacer.

Ciertamente, este paradigma aunque antiguo, persiste en los actuales momentos y circunstancias empresariales en las cuales se desenvuelven las empresas, sin embargo, se abre paso y con mucha fuerza una nueva concepción en la medición del quehacer organizacional, a través de los indicadores de gestión.

Esta concepción, asume el control como una función de asesoría y apoyo a la gerencia en su proceso de toma de decisiones de diversa índole, sea esta, administrativa, financiera, económica o contable, donde se busca el mejoramiento continuo de la efectividad y productividad organizacional, y en el cual todos los colaboradores (empleados) deben visualizar en que contribuye su trabajo, a dar todo de sí, para que las metas de la organización se hagan realidad; en dicho sentido, no se buscan culpables sino, personas con capacidad de trabajo en equipo y comprometidas, que entienden que en cada actividad que realizan están aportando su granito de arena al logro de los objetivos y metas organizacionales.

## CONCLUSIONES

Lo mencionado anteriormente nos lleva a concluir en primera instancia que, los indicadores de gestión humana son un medio y no un fin para la consecución de los objetivos organizacionales, y que si una empresa pública y/o privada quiere mantenerse en el mercado con altos niveles de productividad y competitividad, necesariamente debe establecer a su interior, un sistema de control de gestión del recurso humano que los incorpore, para monitorear su desempeño a nivel interno y externo.

En segunda instancia, los gerentes están utilizando con mayor frecuencia sistemas de información gerencial confiables, que les permite al instante, obtener reportes de las operaciones comerciales de la empresa para tomar decisiones ajustadas a la realidad

y con mayor probabilidad de acierto en la consecución de los objetivos estratégicos previamente establecidos, porque tienen la responsabilidad de mostrar resultados a quien sea el grupo interesado en el negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

Beltrán J. Jesús Mauricio. Indicadores De Gestión, 3R Editores. 1998

García S. Oscar León, Administración Financiera, Prensa Moderna Editores. 1999

Laudon Kenneth C y Jane P, Administración De Los Sistemas De Información, Pearson educación. México. 1996

Mallo Carlos y Merlo José, Control De Gestión Y Control Presupuestario, Mc Graw Hill, Madrid. 1998

Calderón H. Gregorio, Naranjo V. Julia y Álvarez G. Claudia. Gestión Humana En La Empresa Colombiana: Sus Características, Retos Y Aportes. Una Aproximación A Un Sistema Integral. 2010

Carneiro C. Manuel. Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos. Junta de Andalucía – Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. 2007