

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO DEL CAPITAL HUMANO EN UNA AGENCIA EMPLEADORA.

MSc. Ing. Yordanis Garcia Dousat\*  
Ing. Lixania Reyes Jardinez\*\*

**RESUMEN:** Se presenta un sistema de indicadores creados sobre la base de un Cuadro de Mando Integral como una potente herramienta de control de gestión del proceso de selección e integración al empleo del capital humano, en una agencia empleadora. 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.

**PALABRAS CLAVES:** CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CONTROL DE GESTIÓN, SELECCIÓN E INTEGRACION AL EMPLEO DEL CAPITAL HUMANO, AGENCIA EMPLEADORA

**ABSTRACT:** This article presents a system of indicators based on a Balanced Scorecard like an important tool for the control of Management of Selection and integration to the employment of the Human Capital Process, in an Employer Agency. It's explains this suggest reviewing author's bibliographies about this themes, researching, discussing with experts and by using methods and tools adjust with nowadays enterprises sciences.

**KEY WORDS:** BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT CONTROL, SELECTION AND INTEGRATION TO THE EMPLOYMENT OF HUMAN CAPITAL, EMPLOYER AGENCY

## INTRODUCCIÓN:

La selección es un proceso que se ha llevado a cabo desde la comunidad primitiva, cuando el hombre tuvo la necesidad agruparse para poder sobrevivir en su interacción con la naturaleza y transformarla en su beneficio. En este momento surge la selección con un carácter totalmente natural y espontáneo, a partir de ella se escogían las personas encargadas de realizar las diferentes actividades de la comunidad, teniendo en cuenta fundamentalmente la edad, el sexo y las características físicas.

En la actualidad, a partir del tratamiento del hombre como el activo principal y la ventaja competitiva básica de las organizaciones; la introducción de nuevos términos como: capital humano, competencias laborales, gestión por competencias y de nuevas técnicas como assessment center, balanced scorecard; la selección adquiere un carácter netamente científico, valorando al hombre no sólo en su esfera física, sino también en las esferas cognitiva, afectiva y social.

Adquirir trabajadores verdaderamente competentes constituye hoy una necesidad de primer orden para las organizaciones; proveerlas del personal necesario, en el momento oportuno y con las competencias requeridas para llevar a término los objetivos actuales y futuros previsibles, es el reto principal de la nueva selección de capital humano.

Actualmente se han difundido importantes herramientas para el control de la gestión de una empresa de manera global, entre las que se encuentra el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, Tablero de Comando). En caso del proceso de selección se ha evidenciado, en su evolución, la tendencia al uso de indicadores que permitan su monitoreo y control. Estos indicadores, en la bibliografía consultada, no se elaboran sobre la base de un CMI; por lo que en la presente investigación tiene como objetivo elaborar un sistema de indicadores teniendo en cuenta las perspectivas de un CMI que responda las exigencias de este proceso, en una agencia empleadora. Se ha escogido esta técnica para este proceso específico, por la importancia del mismo en el cumplimiento de la misión y los objetivos de este tipo de organización.

## DESARROLLO

### ¿Qué es la selección?

Existen diversas definiciones de selección, algunas de las cuales se muestran a continuación.

Puchol (1995) plantea que la **función de empleo**<sup>1</sup>, tiene como objetivo proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo.

Puede definirse la selección de personal sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo

---

<sup>1</sup> La función de empleo: Entre sus tareas más frecuentes se pueden encontrar: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién llegados, los estudios de optimización de plantillas. Tomado de Sánchez Rodríguez, 2003. tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección de Empresas.

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>2</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 partir del análisis de las definiciones anteriormente expuestas y otros elementos, se puede plantear que 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>3</sup>:***

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

### ***¿Que es 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.

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 **control de gestión** es el proceso mediante el cual los **directivos** con la participación de los **miembros de la organización** toman decisiones relativa al **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 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; 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: De Procesos

---

<sup>2</sup> María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal. 2001ª La Selección de Personal. Sistema Integrado. 2da Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y marketing.

<http://www.paradigmolibros.com/libros/8/847356167.html> - 20k.

<sup>3</sup> Nuevos paradigmas de Selección: Cuando el valor reside en el conocimiento. Por Félix Socorro.  
<http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=440>

internos, Crecimiento y aprendizaje, De Clientes y Económica (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño deseado). Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, 1992.

### **MATERIALES Y MÉTODOS:**

En la investigación fueron utilizados métodos teóricos y empíricos 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 documentos para la recopilación de información. Los métodos estadísticos utilizados fueron: el coeficiente de concordancia W de Kendall para determinar el grado de concordancia en el juicio emitido por los expertos entre otros.

### **RESULTADOS DEL TRABAJO:**

#### **Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Selección e integración al empleo 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.

- Perspectiva de **clientes**, refleja el impacto que produce el proceso de selección vigente, en las organizaciones a las cuales se presta servicios. Esta perspectiva permite analizar los beneficios que la organización está creando para sus clientes. El tema estratégico es:
  - Satisfacción de los clientes con el nivel de competencias de los trabajadores contratados.
  - Satisfacción de los trabajadores contratados con el nuevo puesto (cultura organizacional, equipo de trabajo, etc.)
- Perspectiva de **procesos**, 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 e integración al empleo de capital humano eficaz teniendo en cuenta cada uno de los subprocesos que lo componen.
- Perspectiva de **crecimiento y aprendizaje**, mide el impacto del proceso de selección e integración al empleo vigente, en los trabajadores (tanto internos como externos) involucrados en el mismo. Para cumplir con los objetivos establecidos se debe desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que permitirán la obtención de las metas trazadas.
  - 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.
- Perspectiva **económica**, contempla los gastos/beneficios del proceso de selección e integración al empleo, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas. Su objetivo es maximizar los beneficios que proporciona este proceso 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

El sistema de indicadores que se propone para el control de gestión del proceso de selección e integración al empleo de capital humano y los niveles de referencia de los mismos, se muestran en las tablas 1 y 2, respectivamente.

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

Fuente: Elaboración propia

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)					

Donde

P: Pésimo

D: deficiente

S: satisfactorio

A: aceptable

AS: altamente satisfactorio

Para obtener un valor general del nivel de gestión, sin discriminar los resultados de cada indicador, se propone llevar a cabo una evaluación global, integrando los resultados obtenidos el CMI. A las categorías cualitativas utilizadas se le asigna una escala de 1 a 5 (corresponde a P1 y a AS 5). El Nivel de Gestión de Selección (NGS) se puede calcular utilizando la expresión 1. Los valores obtenidos en el estado inicial se tendrán en cuenta para su posterior evolución (tanto de cada indicador por separado como del nivel de gestión de selección global) y de esta forma determinar la mejoría progresiva del proceso.

$$NGS = \frac{\sum_{i=1}^{12} \text{Valor obtenido por los indicadores}}{\sum_{i=1}^{12} \text{Máximo valor posible a obtener}}$$

$$NGS = \frac{\sum_{i=1}^{12} \text{Valor obtenido por los indicadores}}{60} \quad (1)$$

**Tabla 2: Niveles de referencias de los indicadores**

Fuente: Elaboración propia.

INDICADORES	NIVEL DE REFERENCIA				
	P	D	A	S	AS
<b>PROCESOS</b>					
Índice de reclutamiento	≤80%	>80 y ≤85%	>85 y ≤90%	>90 y ≤95%	>95%
Índice de Calidad del Proceso de Selección (ICS)	≤80%	>80 y ≤85%	>85 y ≤90%	>90 y ≤95%	>95%
Índice de reposición (IR)	≤80%	>80 y ≤85%	>85 y ≤90%	>90 y ≤95%	>95%
Índice de cumplimiento tiempo entrega (ICE)*	Este indicador es favorable cuando se cumplen los requerimientos pactados en el servicio.				
Índice de estabilidad (IEs)*	Este indicador toma los niveles de referencias de estados anteriores, valorándose como favorable aumentos con respecto al período anterior. (Tiende a 100% el valor máximo favorable).				
<b>CRECIMIENTO</b>					
Índice de satisfacción laboral (ISL)	≤20%	>20y ≤43%	>43y ≤75%	>75y < 85%	≥85%
Nivel de comp. trab. Internos (NCTi)	≤75%	>75 y ≤80%	>80 y ≤90%	>90 y <95%	≥95%
Nivel de comp. trab. Externos (NCTe)	≤75%	>75 y ≤80%	>80 y ≤90%	>90 y <95%	≥95%
Nivel de compromiso (NCm)	≤75%	>75 y ≤80%	>80 y ≤90%	>90 y <95%	≥95%
<b>CLIENTE</b>					
Índice de satisfacción al cliente (ISC)	≤2	>2 y <3	>3 y < 4	>4 y <4.5	>4.5
<b>ECONÓMICO</b>					
Gastos del proceso de selección por peso de ingreso (GSCH/PI)*	Se analiza cada indicador acorde a su naturaleza, valorándose como positivo el cumplimiento de lo pactado. (Puede ocurrir un aumento con respecto al plan, en este caso se analizará si este, está en correspondencia con el aumento de la producción)				
Gastos de SCH del total de gasto (GSCH/TG)*					
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>	≤80%	>80 y ≤85%	>85 y ≤90%	>90 y ≤95%	>95%

*PD: Para determinar los niveles de referencias se utilizó el método de expertos, la revisión de estados anteriores y el análisis de tendencia de comportamientos.*

#### CONCLUSIONES:

El uso del CMI como herramienta para el control de gestión ha sido extendido en este material a un proceso clave, en el desempeño de una agencia empleadora: la selección e integración al empleo del capital humano. Con el sistema de indicadores propuesto es posible monitorear el cumplimiento de los temas estratégicos definidos en cada una de las perspectivas y por consiguiente realizar el control de gestión del proceso de selección capital humano. La aplicación este sistema de indicadores permite evaluar el estado actual del proceso del proceso de selección y en función de los resultados obtenidos se podrán adoptar estrategias para su mejoramiento continuo, hasta alcanzar la eficiencia y eficacia del sistema. Esta herramienta está en condiciones de ser aplicada a cualquier agencia empleadora.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda utilizar la herramienta propuesta en aquellas entidades que presenten como objeto social garantizar el reclutamiento, selección, suministro e integración de capital humano a otras organizaciones, sectores u organismos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. MacGraw-HILL, 1991. 450p.
2. Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión por competencias. Monografía. ISPJAE.
3. Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana Ed. Academia, 2002. 101p.
4. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana Ed: Academia, 2005. 343p.
5. García Noya, María; Hierro Díez, Enrique; Jiménez Bozal, José Javier. 2001<sup>a</sup> La Selección de Personal. Sistema Integrado. 2da Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y marketing.<http://www.paradigm.libros.com/libros/8/847356167.html> - 20k.
6. Kaplan, R. S. El Cuadro de Mando Integral / Kaplan, R. S., Norton, D. P. Barcelona, 2.Ed. Ediciones Gestión, 1996. 124p.
7. 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", 2006. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. 205h.
8. Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.
9. NC (3000, 3001, 3002): 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Vocabulario, Requisitos e Implantación.
10. Nogueira R, Dianelys / Medina L, Alberto / Nogueira R, Carlos. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
11. Nuevos paradigmas de Selección: Cuando el valor reside en el conocimiento. Por Félix Socorro. <http://www.rhhmagazine.com/articulos.asp?id=440>
12. Pérez Campdesuñer, Reyner. Modelo y Procedimiento para la Gestión de la Calidad del destino turístico holguinero. Universidad de Holguín, 2006. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 96h.
13. 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, 2005. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 100h.
14. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos Editorial Esic. Madrid, España. 1995. 325p.
15. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.
16. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos. La Habana ISPJAE, 1996. Tesis para optar por el grado académico de Master en GRH. 34h.
17. 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
18. Zayas Agüero, Pedro. ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones? Editorial Academia. La Habana, Cuba, 2000. 203p.
19. Zayas Agüero, Pedro. Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. La Habana. Universidad de la Habana, 2002. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. 112h.
20. Zayas Agüero, Pedro; García Vidal, Gelmar. Psicología y Administración, hermanas de sangre. <http://www.emagister.com/psicologia-administacion-hermanas-sangre-cursos-2326367.html>