Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad: Relaciones Industriales

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

MANEJO DE INDICADORES CUANTITATIVOS EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA BANCA COMERCIAL DEL AREA METROPOLITANA

Memoria de Grado

Por

Linda Ramírez González
Heólyda Rojas Moreno

Tutor

Lic. Gabriel Ramírez

Caracas, octubre 1997

Resumen

RESUMEN

La investigación que nos proponemos realizar surge de nuestra inquietud por diversos estudios previos, donde se resalta la importancia del uso de indicadores cuantitativos como una alternativa dentro del tema de la medición del recurso humano y su relación con la estructura de costos totales de una empresa. Particularmente intentamos responder a preguntas tales como: ¿las instituciones bancarias objeto de estudio utilizan indicadores cuantitativos para medir la gestión de recursos humanos?, en caso afirmativo, ¿qué herramientas usan para obtener los resultados que arrojan dichos indicadores?, ¿cuál es la periodicidad con la que son aplicados?, además, ¿cuál es el impacto de este tipo de indicadores en los diversos procesos que integran el área de recursos humanos?.

Basándonos en estas interrogantes se formuló el objetivo que orienta nuestra investigación, acerca de la elaboración de un diagnóstico sobre el manejo de los indicadores cuantitativos en los diversos procesos que integran el área de recursos humanos de la banca comercial ubicada en la zona metropolitana de Caracas, sugerido por SOFTLINE Consultores,C.A.

Esta investigación está basada en el Modelo de Indicadores Cuantitativos de Gestión de Recursos Humanos diseñado originalmente por Anunziata Auletta, Diego Fernández, Diego González, Olga Soler, Miranda Vallerugo todos ellos estudiantes del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), los cuales toman la metodología básica del árbol de planificación financiera Du Pont, cuya versión final estuvo en manos de Eduardo Pablo, quien forma parte del Centro de Finanzas del Instituto de Estudios Superiores de Administración, utilizando variables de costos de Recursos Humanos, con el fin de relacionarlas con los indicadores financieros fundamentales de la empresa.

Para obtener los resultados requeridos, se procedió a la aplicación de un instrumento de recolección en forma de cuestionario, previamente validado por una serie de expertos, en el área de Recursos Humanos, entre ellos el Licenciado Josué Bonilla y al Licenciado Iván Acosta, egresados de la esta escuela.

El instrumento consta de tres partes principales dispuestas de la siguiente manera: en la primera parte trata de la identificación tanto de la organización como del entrevistado, la segunda parte se centra en la definición de los indicadores objeto de estudio, la tercera parte se centra en el manejo de dichos indicadores cuantitativos en la función de reclutamiento y selección, administración de salarios, relaciones internas (contratación colectiva) y planificación de recursos humanos.

La investigación presentada a continuación se fundamenta en un estudio descriptivo con algunos rasgos exploratorios de donde esperamos obtener como resultado la determinación del manejo y conocimiento que se tiene en las diferentes gerencias de recursos humanos que integran a la banca comercial de nuestro interés.

Una vez finalizada la investigación se llegó a conclusiones relativas sobre el manejo que le dan a estos indicadores la muestra sometida a estudio, las cuales serán ampliadas al final de la investigación. De igual modo se elaboraron un a serie de recomendaciones que se consideran pertinentes en base al análisis de los datos obtenidos.

El procedimiento de la investigación se divide en ocho partes: planteamiento del problema, marco teórico, los objetivos, el marco metodológico, el análisis y discusión de los resultados., conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Esperamos contribuir con el incremento del nivel de conocimiento sobre dicho tema cumpliendo a su vez con los requisitos establecidos por la Escuela de Ciencias Sociales para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales (industriólogo).

Formulación del Problema

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la explotación del petróleo se inicia definitivamente en Venezuela la administración de Recursos Humanos, y es a partir de los años ochenta cuando se comienza a considerar como una Gerencia, por tal motivo se hizo frecuente escuchar opiniones de personas vinculadas al mundo gerencial que se refirieran a la Gerencia de Recursos Humanos como el "factor estratégico del futuro" y como una nueva arma competitiva (NAIM, Moisés, 1989, pág.251).

Los cambios que está viviendo la Venezuela actual crean en todas las organizaciones una necesidad de ir adoptando nuevos enfoques y maneras de operar que les permitan responder con la mayor rapidez y eficiencia a las nuevas condiciones del país.

Por consiguiente los líderes del negocio esperan más de la Gestión de Recursos Humanos; la profesión va adquiriendo más fuerza y poco a poco se les ha dado un lugar en la mesa de negocios, pero "lo importante no es llegar, sino mantenerse allí". Asistir a un comité no implica que realmente se esté participando en el procesos de toma de decisiones y mucho menos puede garantizar que la función de recursos humanos sea vista como parte de la estrategia, para lograr esto se hacen necesarias pruebas de que la unidad de Recursos Humanos esté agregando valor y una de las características más importantes está en la capacidad de cuantificar el retorno de toda iniciativa de Recursos Humanos y nunca creer que "el Recurso Humano no se puede medir porque la gente no se mide"(OLMEDILLO, Nelson E.,1996, pág. 4).

La Gestión de recursos Humanos debe convertirse en un verdadero apoyo a la estrategia de la organización, por lo tanto su rol debe transformarse radicalmente y debe plantearse como llegar a ser socios del negocio.

Es posible que el Gerente de Recursos Humanos no se haya ganado el espacio gerencial que debería estar ocupando, ya que es común que no maneje el mismo lenguaje de los profesionales de otras áreas(IESA/HAY, 1995, pág. 10), y muchas veces se le dificulta exponer una proposición en términos de costos-beneficios y en general no conocen ni tampoco muestran interés por otros aspectos del negocio (NAIM, Moisés, 1989, pág. 258). Por lo tanto su formación no garantiza que pueda participar del negocio como un verdadero socio, ya que es necesario que tenga autoridad y al mismo tiempo la responsabilidad de sus resultados los cuales deben basarse en objetivos previamente fijados y al mismo tiempo que sean medibles (PDVSA,1997).

Por tal motivo la función de recursos humanos se está planteando la necesidad de revisar su rol tradicional y buscar nuevas opciones para impactar los resultados del negocio a través de una gestión más eficiente. Es en este momento en el que ha

emergido el tema de la medición como una estrategia para incrementar su aporte a la cadena de valor de la empresa.

Es natural que el objetivo final en la mayor parte de las empresas es su rentabilidad y por lo tanto la Gestión de Recursos Humanos debe estar en capacidad de analizarse con indicadores cuantitativos que permitan determinar el impacto de sus programas en el rendimiento general lo cual facilitará la reflexión de estos Recursos Humanos, proponiendo líneas de acción para lograr los cambios deseados.

Algunos autores consideran de tal importancia la capacidad de manejar los indicadores cuantitativos que los señalan como la llave para el éxito de una organización, ya que es importante conocer numéricamente el significado de la inversión, el costo y el rendimiento.

Nos parece pertinente señalar la opinión del Presidente Fundador del Instituto Saratoga, Jac Fitz-enz el cual es conocido mundialmente por haber demostrado técnicamente el valor de la función de recursos humanos, proponiendo un cambio de denominación en unos pocos años:

> **"Departamento de Recursos Humanos, pasará a llamarse Departamento de Servicios Financieros Humanos, eso, si se deciden a brincar al siglo XXI". (RAMON V, Yolanda, 1996, pág. 30).**

Otra opinión que vale la pena mencionar fue la realizada por Gertrudis Herrera, Coordinadora de la Unidad de Administración de ANRI , en el artículo de las Finanzas en Recursos Humanos publicada en el mes de noviembre de 1996.

> **"Si quienes manejan los Recursos Humanos de una Organización, además de saber y conocer el Costo de su nuevo Contrato Colectivo e incidencia en el Costo Total, pueden, mediante la evaluación del personal, emitir opiniones de peso que redunden en Bolívares; tendrán el apoyo para entrenar al personal en todas las áreas, para educar, para hacer sentir su voz"(HERRERA B., Gertrudis, 1996, pág. 20).**

De aquí la importancia que ha tomado actualmente el uso de indicadores cuantitativos, y por ser un tema novedoso en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos cada día se desarrollan más estudios sobre el mismo.

Dos organizaciones reconocidas en el país, como son el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), cuya misión es la profesionalización y tecnificación de la Gerencia de Administración en Venezuela, y por otra parte Hay Group, Empresa Líder Mundial en Consultoría Gerencial en Recursos Humanos y Organización, realizaron conjuntamente tres estudios consecutivos sobre la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, en donde se introdujeron diversos elementos innovadores, dentro de los cuales se encuentra la incorporación de indicadores de tipo cuantitativas para evaluar la efectividad de la Gestión de Recursos Humanos.

Los análisis de los resultados arrojados por estos estudios, de alguna manera demostraron la importancia de los indicadores cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos y han orientado nuestra investigación al estudio de dichos indicadores en algunos procesos que integran las diferentes áreas de la Gerencia de Recursos Humanos, a saber:

- Reclutamiento y Selección..
- Administración de Salarios.
- Relaciones Internas (contratación colectiva), y
- Planificación de Recursos Humanos.

Debido a la inquietud de muchos presidentes y gerentes de recursos humanos entrevistados durante el Tercer Estudio IESA/HAY , se pudo notar la preocupación de estos por la ausencia de indicadores cuantitativos que permitieran un análisis del costo de personal en relación a otros indicadores financieros, por lo tanto el Instituto de Estudios Superiores de Administración, con la ayuda de Eduardo Pablo, investigador del Centro de Finanzas de dicho instituto, ha realizado la versión final de una posible modalidad de análisis para este tema. Dicha versión se refiere al Arbol de indicadores cuantitativos cuya base son indicadores de personal originalmente diseñado por Davis GaraWay, asesor del Centro para el Desarrollo de Recursos Humanos.

Este árbol de indicadores cuantitativos se inspira en el Sistema Du Pont de planificación financiera, donde los indicadores desarrollados se centran en los costos relacionados con el recurso humano y con la estructura de costos totales de la empresa (Granell de Aldaz, E., 1994)

Posteriormente Annunziata Aulelta, Diego Fernández , Diego González , Olga Soler, Miranda Vallerugo, estudiantes del IESA , en la materia de Gerencia proporcionaron un valioso modelo de Indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos, el cual toma la metodología básica del árbol de planificación financiera Du Pont, utilizando variables de costos de Recursos Humanos, con el fin de relacionarlas con los indicadores financieros fundamentales de la empresa.

El modelo presentado por estos estudiantes representa un primer intento de medir el impacto de la gestión de recursos humanos sobre la rentabilidad de la empresa, intentando introducir una serie de indicadores cuantitativos que pueden romper con el paradigma de medición cuantitativa imperante en el área de recursos humanos o la toma de decisiones basadas en la intuición.

El modelo de Indicadores Cuantitativos de la Gestión de Recursos Humanos introduce diecisiete indicadores básicos, sobre los cuales se fundamenta el objetivo de nuestra investigación, moviéndonos a través de todas las fases que lo constituyen para obtener la información necesaria que nos permita elaborar un diagnóstico sobre el manejo de indicadores cuantitativos en los siguientes procesos: reclutamiento y selección, administración de salarios, relaciones internas (contratación colectiva) y planificación, que integran el área de recursos humanos específicamente en la Banca Comercial situada en la zona metropolitana de Caracas.

A través de esta investigación nos proponemos identificar el conocimiento sobre indicadores cuantitativos que pueden tener las gerencias de recursos humanos, de la población sometida a estudio, además de las herramientas utilizadas para su manejo, así como también la periodicidad con la que son operados, como una forma de identificar la posible utilidad que tienen para el mejoramiento de su gestión.

Marco Teórico

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. La Misión de la Función de Recursos Humanos.

2. Actividades a las cuales se dedica la Gestión de Recursos Humanos en su diferentes procesos.

3. La Gestión de Recursos Humanos y su cambio de enfoque.

B. EL TEMA DE LA MEDICION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

1. El tema de la Medición y la Creación de Valor.

2. Los Nuevos Activos.

3. Medición de los Activos Humanos.

4. Obstáculos que se presentan para realizar la medición.

C. MODELO DE INDICADORES CUANTITATIVOS PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, (Según Anunziata Aulleta, Diego Fernández, Diego González, Olga Soler y Miranda Vallerugo).

1. Definición de Gestión de Recursos Humanos.

2. Aspectos Generales que Contiene el Modelo de Indicadores cuantitativos para la Gerencia de Recursos Humanos.

3. Descripción del Modelo de Indicadores Cuantitativos.

4. Los Diecisiete Indicadores del Modelo de Indicadores Cuantitativos .

5. Limitaciones que presenta este tipo de Modelo.

MARCO TEORICO

A.- LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

La Gestión de Recursos Humanos es la función que llevan a cabo las organizaciones para aprovechar con mayor eficiencia al personal que labora en ella y así lograr los objetivos que se han planteado.

Durante el período que transcurre desde 1700 a 1785, comienza a remontarse en Inglaterra, la historia de los departamentos de recursos humanos, cuando los trabajadores del cuero , albañiles, carpinteros, etc. se agrupaban en gremios.

Luego con la Revolución Industrial, a finales del siglo XVIII esta área siguió desarrollándose y es cuando las condiciones laborales, las normas morales y la división del trabajo experimentaron profundos cambios, es decir, cambios en la tecnología, el crecimiento de las empresas y la aparición de los sindicatos, etc., que dieron lugar al desarrollo de departamentos de personal en las grandes compañías. A lo largo de 1920 fueron aumentando considerablemente las organizaciones que buscaban las formas de solucionar los conflictos que se presentaban entre la dirección y el per5sonal, por lo que fue necesario contratar los primeros administradores de personal, que debían valerse de su propio lenguaje y sacar el mayor provecho del personal. Al pasar el tiempo la Gerencia de Recursos Humanos no lograba enmarcarse en términos concretos dentro de la estrategia global de la organización, pero hoy en día, luego de reconocer la importancia que tiene el personal en el logro de los objetivos del negocio la Gerencia de Recursos Humanos se ha ido convirtiendo poco a poco en protagonista en la formulación de planes estratégicos.

Por tal motivo, las acciones de gerencia de recursos humanos deben reflejar a su vez la estrategia de la organización, en todo lo que se refiere al personal, a los beneficios y a la mejora de la calidad. Actualmente la percepción que se tiene de la Gerencia de Recursos Humanos es la de un "centro de gravedad de los beneficios y no necesariamente de los costos(IVANCEVIH, J.,1996).

La Gestión de Recursos Humanos podemos definirla como el proceso que se destina a lograr los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los Recursos Humanos en una organización.

Se trata entonces de ver a la gestión como un proceso que está comprendido por determinadas funciones y actividades que se deben poner en marcha para lograr los objetivos que se ha planteado una organización, dicho proceso está compuesto por

una serie de principios , conceptos y teorías que es necesario estudiar para estar en capacidad de aprender a aplicarlas (IVANCEVICH, J. , 1996).

La gestión está definida como el proceso llevado a cabo por uno o más individuos con la finalidad de lograr resultados de una alta calidad, a través de una serie de actividades coordinadas, que sólo se hacen posible con el trabajo en equipo (IVANCEVICH, John 4.1996).

Para profundizar más en el tema es necesario hacer referencia a la gestión de Recursos Humanos la cual definimos según Ivancevich en su libro Gestión, Calidad y Competitividad como "el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera trabajando sólo, no podría alcanzar".

1. La Misión de la Función de Recursos Humanos.

La misión de la función de recursos humanos puede considerarse en tres niveles:

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

El nivel estratégico implica responder a las preguntas:
-¿Qué recursos humanos requiere la compañía para asegurar el logro de los objetivos del negocio a largo plazo?.
-¿Qué políticas y sistemas son los más idóneos para que los recursos humanos actúen y dirijan sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa?.

La táctica de recursos humanos responde a las preguntas:
-¿Cómo hacer que los recursos humanos evolucionen para adecuarse a los cambios que el entorno planteará a la empresa en su forma de operar y de actuar de acuerdo con las metas de esta?
-¿Cómo evaluar y medir esa evolución?.
-¿Cómo implementar políticas y sistemas acorde con las necesidades actuales y coherentes con los cambios en el negocio y su entorno? Qué planes diseñar e implementar para ello?

En relación con el nivel operativo es preciso plantearse:
-¿Cómo administrar la implantación de políticas, planes y sistemas de personal para optimizar el uso de recursos y hacer más eficiente la toma de decisiones?.
-¿Qué orientación y asesoramiento debe prestar a los gerentes, quienes en definitiva son los administradores de personal, para que administren de manera más eficiente el personal a su cargo, de forma tal que éstos den su mejor contribución al logro de los objetivos de la organización, a corto, mediano y largo plazo?.
-¿Qué apoyo profesional darles para que sean eficientes gerentes de personal?.

La solución de estas cuestiones, de forma específica para cada empresa, su puesta en marcha y el seguimiento de su real implementación constituyen el papel

fundamental de lo que debe ser una función de recursos humanos eficientes (IESA/HAY, Tercer estudio, 1985, pág, 15).

2. Actividades a las cuales dedica la Gestión de Recursos Humanos en sus diferentes procesos.

La Gerencia de Recursos Humanos necesita de una serie de actividades con la finalidad de mejorar la calidad y el logro de los objetivos que se ha trazado la organización.

A continuación se hace referencia a cada una de las actividades, mencionando brevemente el objeto de cada una de ellas, haciendo especial énfasis en aquellas funciones donde se basa nuestra investigación:

a) **Función: empleo.**

El principal objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal más idóneo, tratando de cumplir con una adecuada planificación de recursos humanos.

a.1.)Reclutamiento.

La adscripción o reclutamiento es un conjunto de actividades que la organización lleva a cabo para atraer candidatos a ocupar sus puestos de trabajo que posean las aptitudes y disposiciones que la organización necesita para el logro de todos sus objetivos (IVANCEVICH, John M.,1996, pág.371).En el momento en que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se buscará la forma de cubrirla con personas que para ese momento estén laborando en la organización.

Esta actividad requiere la existencia de un sistema de planificación de los Recursos Humanos que lleve un control de la cantidad de personal existente dentro de la organización, así como también las previsiones de la oferta y la demanda de Recursos Humanos, con sus respectivos planes de acción.

Primeramente es necesario especificar las necesidades, ya sea , de personas , competencias, habilidades, conocimientos, etc.

En caso de que estas necesidades no pudieran ser satisfechas dentro de la propia organización habrá la necesidad de reunir a fuentes externas, lo cual puede llevarse a cabo por medio de anuncios en periódicos, en publicaciones comerciales, revistas, etc., donde se dan a conocer las vacantes que se tienen para el momento.

Entre otras de las fuentes principales que se pueden mencionar son: los campus universitarios y agencias de empleo o colocación.

Unos de los principios que rigen a esta actividad son los principios legales y la ética, ya que es importante dar lugar a igualdad de oportunidades para todos los

solicitantes debidamente calificados para puestos de trabajo lo cual a la larga se traducirá en buenos resultados.

a.2).Selección.

La selección es un proceso mediante el cual la organización elige entre una lista de aspirantes a la persona o el conjunto de personas que satisfacen mejor los criterios ya establecidos para la posición en cuestión, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales y financieras vigentes. Del proceso de Selección forman parte el conjunto de solicitantes y la toma de decisiones, y este proceso depende primordialmente de las necesidades de la organización y del marco legal en esta materia(IVANCEVICH, John M., 1996, pág.374). Para lograr una selección objetiva, es necesario recurrir a técnicas como por ejemplo el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etcétera, como una manera de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones..

El proceso de selección consiste en una secfuencia de pasos, el cual se inicia con una preselección de los aspirantes y termina con orientación de loas empleados que han sido contratados.

Luego de reconocer en la etapa de planificación las necesidades de Recursos Humanos que se tienen, es cuando comienza el proceso de selección.

Este proceso se vale de métodos como la entrevista el cual es uno de los más utilizados, su objetivo principal es recabar información para tomar una decisión dre aceptar o rechazar.

Otro método utilizado es el de los test o pruebas psicotécnicas las cuales se aplican para obtener una muestra estandarizada de la conducta de una persona.

a.3.)Inducción.

El objetivo principal de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

A través de su política publica y difunde los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando todo tipo de críticas y aquellas sugerencias que sirvan como una forma de lograr una constante superación.

a.4.)Integración, promoción y transferencia.

A través de esta función se busca asignar a los trabajadores en aquellos puestos donde mejor sean utilizadas sus capacidades, y además promover su desarrollo integral.

b)Función: administración de salarios.

Esta función se trata en esencia, de una relación de intercambio , donde se crea un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el empleado como para el empleador y es necesario que se cumplan con ciertos criterios para lograr mayor eficacia en esta función, que han de ser los siguientes:

- Adecuada: Satisfacen los niveles mínimos de salarios estipulados por el gobierno, sindicatos y la dirección.

- Equitativa: Debe contarse con una retribución justa .

- Efectiva en Coste: Tomando en cuenta lo que la organización puede pagar la retribución no puede ser excesiva.

- Segura: Un salario suficiente para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades básicas.

- Incentivadora: El salario debe incluir a un trabajo eficaz y productivo .

- Aceptable para el empleado : El personal debe entender el sistema de pagos y sentir que es razonable. (IVANCEVICH, J., 1996).

El objetivo de esta función es lograr que todos los trabajadores reciban una justa y equitativa compensación mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Esta función es necesario que esté basada en los tabuladores estructurados sobre-evaluaciones de puestos y datos resultantes de aquellas encuestas realizadas sobre salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, sin olvidar los salarios mínimos vigentes legales.

Con esta función se busca una situación de competencia y de ventaja en el mercado de trabajo.

b.1.)Asignación de funciones.

Después de llevar a cabo en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos es posible asignar a cada trabajador un puesto clara y

precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

b.2.)Determinación de salarios.

Su objetivo principal es el de asignar valores monetarios a los puestos de una manera justa y equitativa en relación a otros puestos similares en el mercado de trabajo así como a otras posiciones de la propia organización.

b.3.)Calificación de méritos. (evaluación del rendimiento.)

Con la calificación de méritos se evalúa la actuación de cada uno de los trabajadores que forman parte de la organización, ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto. A partir de aquí se derivan premios y ascensos tomando en consideración los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

La evaluación del rendimiento es una técnica que centra su atención en la medida en que los empleados han alcanzado los niveles de trabajo esperados durante un determinado período de tiempo.

b.4.)Incentivos y premios (compensación.)

Se refiere a la actividad de la Gerencia de Recursos Humanos que se refiere a todos los tipos de recompensa que reciben los empleados por llevar a cabo las tareas que le asigna la organización (IVANCEVICH, John M., 1996, pág.387).
Como una forma de motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos se proveen incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos. Los incentivos monetarios deben otorgarse tomando en cuenta bases objetivas y proporcionales al esfuerzo realizado.

b.5.)Control de asistencia.

El objetivo de esta subvención es establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización así como sistemas eficientes que permitan su control.

c) Función: Relaciones Internas.

A través de las Relaciones Internas se trata de buscar soluciones integrativas entre la organización y el sindicato.

Buscando una conciliación de los intereses tanto de la dirección como del personal, así como también la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, se trata de lograr un desarrollo y mantenimiento de unas buenas relaciones entre ambas partes.

c.1.)Comunicación.

Principalmente el objetivo de esta subfunción es el de promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

c.2.)Contratación colectiva.

La representación es un factor necesario y de gran impotencia para la marcha de la organización por tal razón es recomendable lograr un clima de cordialidad en el trabajo común.

Para lograr que se satisfagan de la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización se tratará de llegar a acuerdos con organizaciones oficialmente reconocidas y establecidas legalmente.

c.3.)Disciplina.

Para mantener la disciplina deberá hacerse de una forma positiva, puede ser mediante estímulo y premios, y sólo en casos extremos recurrir a castigos y despidos. A través de la disciplina se trata de desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

c.4.)Motivación del personal.

El trabajo como medio principal para lograr satisfacción y permitir el desarrollo personal y social debe ser estimulado, es por esta razón, que se debe desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

c.5.) Desarrollo del personal.

El desarrollo se refiere a la adquisición de conocimientos y aptitudes que podrán aplicarse en el presente o en el futuro, generalmente esta es una meta que es planteada a largo plazo(IVANCEVICH, John M., 1996, pág.378). Es necesario identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción con el fin de definir los planes de desarrollo.

El principal objetivo es brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que puedan lograr la satisfacción de sus necesidades y para que en un futuro pudieran ocupar puestos superiores.

c.6.)Capacitación y entrenamiento.

La capacitación es un proceso sistemático que puede ayudar a modificar la conducta de los empleados para favorecer el logro de todos lo objetivos que se ha planteado la organización.

El objetivo del entrenamiento es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, como una forma de lograr el alcance de las normas de rendimiento que se establezca, y también busca el desarrollo de sus potencialidades.

La capacitación y entrenamiento de los recursos humanos implica que han de producirse cambios: en las aptitudes, conocimiento, actitudes y en la conducta social. Para que la empresa pueda seguir siendo competitiva, urge realizar cambios en estas áreas.

La capacitación como un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del empleado, se vale de programas formales de capacitación en los cuales se emprende la dirección de las actividades tendientes a que los empleados adquieran aptitudes, actitudes y conocimientos relacionados con su trabajo en la empresa.

d) Función: servicios al personal.

El objetivo de esta función es satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Cuando se trata de solucionar problemas de tipo personal se debe tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, para evitar cualquier actitud de tipo paternalista.

d.1.) Actividades recreativas.

A través de la subfunción dedicada a las actividades recreativas se estudian y resuelven las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

Para esto es necesario contar con la iniciativa no solo de los directivos de la organización, sino de todo el personal que la compone.

d.2.)Seguridad.

El objetivo principal de esta subfunción es el de desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Todo esto se logra dando oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad industrial.

d.3.)Protección y vigilancia.

Dentro de esta subfunción se debe tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares. Sin menoscabar la dignidad humana dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en las mejores condiciones posible.

e) **Función: Planificación de Recursos Humanos.**

Es un proceso que se desarrolla en dos etapas que engloban la previsión de las necesidades futuras de Recursos Humanos y luego la planificación a manera de satisfacer y gestionar estas necesidades .

Se trata de determinar como utilizar de la mejor manera posible las cualidades y capacidades disponibles para lograr una mejora tanto para el individuo como para la organización.

Este proceso exige que esté estrechamente relacionado con el análisis de las condiciones externas y que se tenga en cuenta los criterios y prácticas de las gestiones de los Recursos Humanos . Se deben tomar en consideración con la máxima atención posible las técnicas y actividades que se realizan para lograr las metas de calidad y competitividad que la empresa se ha trazado , ejemplo de estas son: Inventarios de Recursos Humanos , previsión de los Recursos Humanos , planes de acción y control de evaluación.

La planificación de los Recursos Humanos las actividades que se deben llegar a cabo para disminuir la incertidumbre que genera el futuro , al elaborar planes se está en capacidad de hacer previsiones y pronósticos dándose la posibilidad de gestionar el cambio con mayor eficiencia.

El objetivo de esta función es realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, utilizando análisis de puestos y el estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo. Para lograr una mayor efectividad en esta función se trata de mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear los recursos humanos adecuadamente.

3. La Gestión de Recursos Humanos y su cambio de enfoque.

Usualmente la Gestión de Recursos Humanos nace como una derivación del área administrativa dentro de las empresas o las organizaciones; y generalmente también tiene por funciones el llevar los asuntos que se refieren al pago de los trabajadores, es decir, la nómina, a la lista de raya, etc.

Y por otra parte el cumplir con los diversos reglamentos o leyes que en cada uno de los países van naciendo conforme el derecho del trabajo avanza hasta convertirse en uno de los pilares de la sociedad moderna.

Esta es la etapa de despegue, es la etapa que podríamos llamar ilustrativamente "de rutina", "de llenado de formas", de repetición constante, en donde la creatividad prácticamente no existe y todo se refiere a realizar gestiones o trámites internos dentro de la empresa y organización y externos ante los organismos legales, llámense éstos tribunales de trabajo, institutos de seguridad social, etc.

Posteriormente la función ha empezado a desarrollar otras actividades complementarias como las descripciones o análisis de puestos, las evaluaciones y las estructuras de sueldos y salarios. Es la etapa de la tecnificación.

Luego, las funciones cambian, ya no es el énfasis de la técnica aplicada, la cual se está superando sin dejar de practicarse, para luego dar paso a la etapa humanista.

Dentro de ella se desarrollan principalmente elementos como el llamado proceso de desarrollo organizacional para hacer a las personas más sensibles a lo que otros sienten, a los que otros son.

La última etapa de desarrollo de la función en la etapa participativa donde la función de la Gerencia de Recursos Humanos empieza a funcionar como asesoría directa e importante del Directorio General, aunque todo haría suponer que de las grandes etapas que se han mencionado, los departamentos de Administración de Personal han accedido ya a esta etapa participativa.

Sin embargo, la realidad es que en el presente existen Departamentos de Personal que están todavía en la etapa tecnicista o que apenas van despegando de ella para entrar en la siguiente, ya que son verdaderamente pocos los que han logrado por su trabajo, por su desempeño, por la naturaleza y los principios de la compañía en donde funcionan, llegar a los que hemos denominado como la era de la participación (DURAN, Luis H., 1989, pág 2).

Hoy en día se describe un cambio de paradigma en la unidad de recursos humanos. La tendencia es clara: pasará de ser reactiva a ser proactiva y de ser operativa a estratégica.(ALDAZ, Elena d., 1994, pág. 84). Por esto se puede afirmar que se visualiza un cambio de paradigma en la unidad de recursos humanos.

Este cambio se está dando a nivel internacional y también se está empezando a generar en nuestro país, aún cuando mucho más lentamente y con grandes limitaciones, es más fácil visualizar el cambio que convertirlo en realidad. Lo

importante es, sin embargo, que parecemos tener en mente dos cosas: hay que cambiar el rol de la unidad y aclarar la dirección de ese cambio (ALDAZ, Elena d., 1994, pág. 84).

Si bien ese cierto que todos los cambios parecen apuntar hacia el modelo de una unidad de recursos humanos estratégica, proactiva y socia del negocio, no quiere decir que un modelo único como el acertado ya que esto depende de la organización, de su madurez, de su necesidad de cambio, del tipo de gerente que tenga y de sus necesidades particulares.

Existen organizaciones muy exitosas con gerencias de recursos humanos operativas y tradicionales Es posible que estas organizaciones sientan la necesidad de cambiar en algún momento.

La clave del éxito de una gestión de recursos humanos parece estar en cuatro elementos. En primer lugar que alguien, sea la alta gerencia, la gerencia de línea o la unidad de recursos humanos los cuales se ocupen de los aspectos estratégicos de su gente. Tener una visión estratégica y tomar las medidas necesarias de forma anticipada, es hoy en día casi un mecanismo de sobrevivencia.

En segundo lugar, la congruencia entre políticas de recursos humanos, y entre ellas y la estrategia general, es muy importante. Esta congruencia puede darse independientemente del modelo, a través de la participación de profesionales de recursos humanos bien preparados.

En tercer lugar, es fundamental que los gerentes de las diversas funciones asuman su responsabilidad gerenciando a su gente, esto también puede lograrse con diferentes modelos, aunque es obvio, que sería deseable que la unidad cumpliera con un rol asesor y consultor para el cual las funciones tradicionales no están preparadas. La Gestión de Recursos humanos como una gerencia de tipo estratégico permite el éxito y, en algunos casos, hasta la sobrevivencia de la empresa.(IESA/HAY, Segundo estudio, 1990, pág.5), pero no podemos creer que haya un modelo único de recursos humanos asociado al éxito de una empresa. Más que un único modelo, parece haber varios que se mueven como en un continuo hacia uno de tipo estratégico (ALDAZ, Elena d.,1994, pág. 90).

B. EL TEMA DE LA MEDICION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

1. Medición y Creación de Valor.

El valor puede definirse como la obtención de un mayor o mejor beneficio, a través de la transformación de los elementos de una cadena de valor, siendo el valor final superior al inicial, pero el asunto clave a resolver será ¿Cómo estar en capacidad de medir esta evolución de la fuerza laboral? Y comprobar que la actualización del capital humano tiene un impacto específico en el valor final de la ecuación.

Debido a que el tema es por demás complejo, debemos preguntarnos si realmente vale la pena medir o si por el contrario no tiene sentido hacerlo. Muchas veces es más fácil explorar percepciones que medir o cuantificar y aunque la cuantificación de la gestión de recursos humanos ha probado ser un proceso importante, es al mismo tiempo muy difícil de abordar.

Cuando se afirma que no es necesario medir la gestión de recursos humanos, estamos decidiendo al mismo tiempo perder la oportunidad de mantener la dirección de las actividades de la función, en concordancia con la orientación del negocio y cada día alejarse más de los que verdaderamente resulta productivo para poder fundamentar en hechos las decisiones que se deben tomar a la hora de tener sobre si la propia responsabilidad de Gerenciar la función de recursos humanos.

Por todo lo anterior se puede decir que, contar con sistemas de información y un control de gestión apropiado es vital para la credibilidad e incorporación de la gerencia de recursos humanos a la estrategia de la organización, para estar en capacidad de aumentar la comunicación con las demás gerencias que la integran y por otro lado para poder anticipar cambios con visión estratégica (Granell de Aldaz, E., 1994).

A pesar de muchos esfuerzos la mayoría de los sistemas de información contables de uso general, contienen muy poca o ninguna información sobre el costo o el valor de los recursos humanos de las empresas. Sigue siendo un tema teórico carente de utilidad práctica.

Sin embargo, media aún una gran distancia entre la teoría y la práctica y es interesante averiguar por qué. Lo primero que cabe preguntarse es si la cuantificación de los recursos humanos brindará una información útil.

La falta de medición e información sobre el valor de los recursos humanos puede generar una tendencia a ignorar los efectos de las decisiones sobre esos recursos humanos. El desconocimiento de los valores humanos puede conducir a veces a decisiones destructivas de los recursos humanos de la organización. (Lawler, Edward E.,1974).

2. Los Nuevos activos.

Para muchas personas los activos significan sólo capital y riqueza y cuando se logran adquirir se traducen en una medida importante del desempeño de un negocio. Ahora bien cada vez más las personas ligadas a los grandes negocios reconocen que los activos significan más que poder financiero e incluyen todos los recursos a la disposición de la organización.

Hoy en día lo que se conoce como los "nuevos activos" ha adquirido una importancia adicional, ya que, además de incluir el conocimiento que se tenga sobre los productos y los procesos, la fuerza de las marcas de una compañía y el contenido de las bases de datos, incluyen algo sumamente importante que son las personas y sus capacidades. Pero la pregunta que se debe hacer es ¿cómo medir el personal , o mejor dicho, los nuevos activos?.

Cada día tanto los gerentes de línea como los gerentes de la alta gerencia se convencen más y reconocen que las personas son el activo más importante de una compañía. Algunas compañías han reconocido el valor de las personas al grado de que han creado líneas completas del negocio en torno de las habilidades que su personal desarrolla con el tiempo (Johansson y otros, 1994).

Para el siglo XXI permanecerán en el mercado las compañías que busquen con tenacidad tres objetivo, a saber: la satisfacción del cliente, el dominio del mercado y creciente rentabilidad.

Para poder lograr estos objetivos es necesario que los encargados de gerenciar a los recursos humanos se concentren en estos como los "nuevos activos", es decir, a una fuerza laboral con mucho talento humano, propiedad intelectual e información. Sin embargo, las normas contables no han permitido que a estos activos se les pueda asignar un valor monetario, a pesar que todos ellos tienen una conexión con el incremento de ganancias de una empresa. (Jac Fitz-Enz, 1995).

3. Medición de los Activos Humanos.

Es problemático medir los activos humanos ya que esto se asemeja, en algunos aspectos, a la determinación de algo tan abstracto como la contribución de un individuo durante toda su vida, si pudiera asignárseles un valor monetario a estos, quizás podrían servir como una información de gran utilidad pero obviamente ello representa tremendas dificultades.

A nivel mundial el tema de la medición aún no tiene respuestas absolutas, pero se han planteado diversas alternativas que podrían utilizarse para realizar la medición de los activos humano a través de procesos de cuantificación. A continuación se hará una breve referencia de algunos modelos que pueden ser de gran utilidad:

1. El proceso de cuantificación, se trata de una clasificación de costos, que conducen a determinar el inventario de los recursos humanos, a fecha determinada o la incorporación de los nuevos elementos durante un período dado. La segunda parte mantiene este inventario de forma actualizada donde los valores son ajustados mediante cálculos de amortización, depreciación, revaluación, etc. Como se puede ver se trata de un constante proceso de valoración (ARIAS, F.,1990).

2. Métodos de cuantificación monetaria, los cuales se dividen en: a) Costos históricos y b) Costos de reemplazo.

a)Los Costos históricos consideran el valor de los recursos humanos como una consecuencia de la acumulación de inversiones a una fecha determinada. Este método recopila cifras de hechos ocurridos en el pasado. Conforme a este método, el costo de los recursos humanos procedería de la acumulación de todas aquellas inversiones destinadas al incremento de los conocimientos y habilidades de los recursos humanos.

b)Los Costos de reemplazo consideran el valor de los recursos como una consecuencia de la acumulación de los valores presentes de los futuros ingresos. Este método considera que el valor económico de los recursos humanos a una fecha determinada se encuentra en su potencialidad para generar una flujo de ingresos futuros desde la fecha de su valoración, hasta la fecha de su retiro.

Los modelos mencionados anteriormente tienen en común el estar referidos a la valoración de los recursos humanos a una fecha determinada, cualquiera que haya sido el método elegido, según lo ingresos futuros, o según los costos pasados.

3. Evaluación del Costo de Reposición de Flamholltz en su modelo este costo está compuesto por el costo de cubrir un cargo dado con una persona nueva, más el de capacitar a ésta hasta llevarla a un nivel de rendimiento razonable para ese cargo, más el de remover al actual ocupante del cargo, ya sea definitivamente, alejándolo de la organización o trasladándolo a otra posición dentro de la misma empresa. Un problema que plantea éste método es que emplea a la remuneración como uno de los índices del valor y no necesariamente la remuneración refleja el valor de la gente.

Otra posibilidad prometedora sería la de deducir el valor de la gente mediante algún tipo de test psicológico, pero en el actual estado tecnológico de las ciencias del comportamiento existen muchos problemas prácticos para poner en ejecución tal idea.

El principal problema de la medición de los Recursos Humanos como activos de la organización es probablemente el de hallar una forma adecuada de medición de su valor. Lo primero que cabe preguntarse es ¿de qué manera se debe hacer?. Porque cuando se habla de la medición de un individuo, se podría decir que esto representaría una información potencialmente útil, pero más complicada que obtener la medición del valor de un grupo.

Aunque actualmente se puede analizar las variaciones que sufre la atracción de la empresa a través del tiempo, y predecir la rotación y el ausentismo mediante encuestas de actitud , cuantificar la diferencia entre la productividad marginal del personal y su costo, en base a tests psicológicos . También es posible que, con mejores test de aptitud , los psicólogos pudieran llegar a medir directamente el valor de los individuos. Por ahora nada de ello es utilizado para cuantificar valores , pero todo es potencialmente utilizable en tal sentido ,en especial si los test mejoran.

Ahora bien, el tema de la medición de los activos humanos trae consigo varias implicaciones; en primer lugar se debe tomar en consideración el alcance de la medición, para lo cual es necesario la definición de los límites de responsabilidad por los resultados a ser medidos, ya sea que Recursos Humanos como proveedor tiene responsabilidad hasta la entrega del producto a la línea, por lo cual este sería su alcance y su punto de medición, o pudiera ser, un tipo de responsabilidad donde se plantea que la función de Recursos Humanos es responsable por cada proceso que impacte a lo largo de la cadena de valor de la empresa. Por lo cual, su alcance y medición serían de carácter corporativo. En segundo lugar se debe decidir que es lo que se va a medir que en todo caso pueden ser procesos, productos o resultados.. Si

es uno de estos o una combinación de los mismos, se tendrá que decidir cómo medir el impacto cuantitativo o cualitativo de estos elementos de la gestión.(PDVSA,1997).

Después de reflexionar sobre estas implicaciones se puede llegar a la conclusión de un plan de acción para la implantación de un sistema de medición de valor para la función de Recursos Humanos, que permita redefinir sistemáticamente su dirección estratégica con los objetivos del negocio.

4. Obstáculos que se presentan para realizar la medición.

Una de los obstáculos que se pueden presentar al momento de la medición de los activos humanos es que se genere resistencia entre los cuadros jerárquicos ya que estos nuevos sistemas de información podrían significar una limitación de su libertad en cuanto a proyecciones se refiere.

Según Jac Fitz- Enz (1995), los cuatro obstáculos para la medición son : hábitos, temor, desacuerdo e ignorancia.

3.1- Hábitos: La gente adquiere hábitos de los que luego no quieren desprenderse. Han encontrado una forma de operar que funciona bien para ellos y les causa la menor cantidad posible de esfuerzo y problemas. La mayoría de ellos caen en unas rutinas fijas y tratan de evitar cualquier desviación de ellas.
3.2.-Temor: Mucha gente tiene temor a la medición. Puede ser que hayan tenido noticias de malas experiencias o que se hayan visto perjudicados por un sistema de medición que se utilizará de forma punitiva en lugar de hacerlo positivamente. Pero se les puede reconvertir. Se les puede demostrar que un programa de medición les ayudará a ellos y a sus empleados.
3.3.- Desacuerdo: Esta objeción está basada en la creencia de que el trabajo de recursos humanos existe en un nivel superior al de cualquier otro cometido. Es una actitud cuasireligiosa que ya está desapareciendo, pero que sigue siendo un problema para algunos.
3.4.- Ignorancia: Esta barrera es realmente la fuente de todas las demás.
La ignorancia asume, dos formas:

1) Una es la mala interpretación : la medición tiene mala fama en algunos círculos. Los directores ignorantes o inseguros han utilizado la medición como forma de castigo.

2) La otra forma de ignorancia e la falta de información.

La clave para derribar las cuatro barreras que se oponen a la medición es la información. Unos ejemplos de sencillas técnicas de medición, junto con información sobre casos de éxito, pueden hacer más para animar a la gente a adoptar un sistema de medición que cualquier tipo de amenaza o incentivo.

C. MODELO DE INDICADORES CUANTITATIVOS PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, según Anunziata Auletta, Diego Fernández, Diego González, Olga Soler y Miranda Vallerugo (Estudiantes del IESA)

1. Definición de Indicadores Cuantitativos.

A través de indicadores e índices se puede representar la medición de los activos de una empresa.

En términos estadísticos, un indicador se define como una variable independiente que indica el valor absoluto de la condición a medir y por otro lado, un índice es el resultado de la relación entre varios indicadores que se fusionan en una fórmula aritmética.

En su acepción más correcta y como se ha venido utilizando, un indicador es la medición de la consecuencia de un fenómeno que sin llegar a medir al fenómeno mismo, permite hacer inferencias sobre sus manifestaciones a partir de sus consecuencias.

Otra de las definiciones que se le puede dar a un indicador es que representa una medida exacta del fenómeno mismo, como por ejemplo, las medidas contables. Pero si tomamos en consideración las dos últimas definiciones dadas, podemos observar que las conclusiones a las cuales se llegará serán muy distintas

Por último, se ha utilizado el término como testimonio de cumplimiento de una meta en un plan, o simplemente para llegar a comprobar si se va en la dirección correcta .

2. Aspectos Generales que contiene el Modelo del Indicadores Cuantitativos para la Gerencia de Recursos Humanos.

El modelo toma la metodología básica del Arbol de planificación financiera Du Pont, el cual a su vez está inspirado en el sistema de planificación financiera, y en donde se hace principal énfasis en los costos relacionados con el recurso humano, así como su relación con la estructura de costos total de la empresa, utilizando variables propias del área con el fin de relacionarlas con los indicadores financieros fundamentales de la empresa.

Este árbol de planificación financiera adaptado para la gerencia de recursos humanos, se diseñó con la finalidad de aportar una posible modalidad de análisis que sirviera como herramienta dentro de la gestión. Fue sugerido originalmente por Davis Garaway, quien se desempeña como asesor del Centro de para el Desarrollo de Recursos Humanos, cuya versión final estuvo en manos de Eduardo Pablo quien forma parte del Centro de Finanzas del Instituto de Estudios Superiores Administrativos (IESA). Una de las ventajas que brinda este modelo es que permite explorar cambios en la rentabilidad y los factores que están íntimamente asociados a ella, como por ejemplo, aquellos cambios que se dan en la productividad del capital o en la

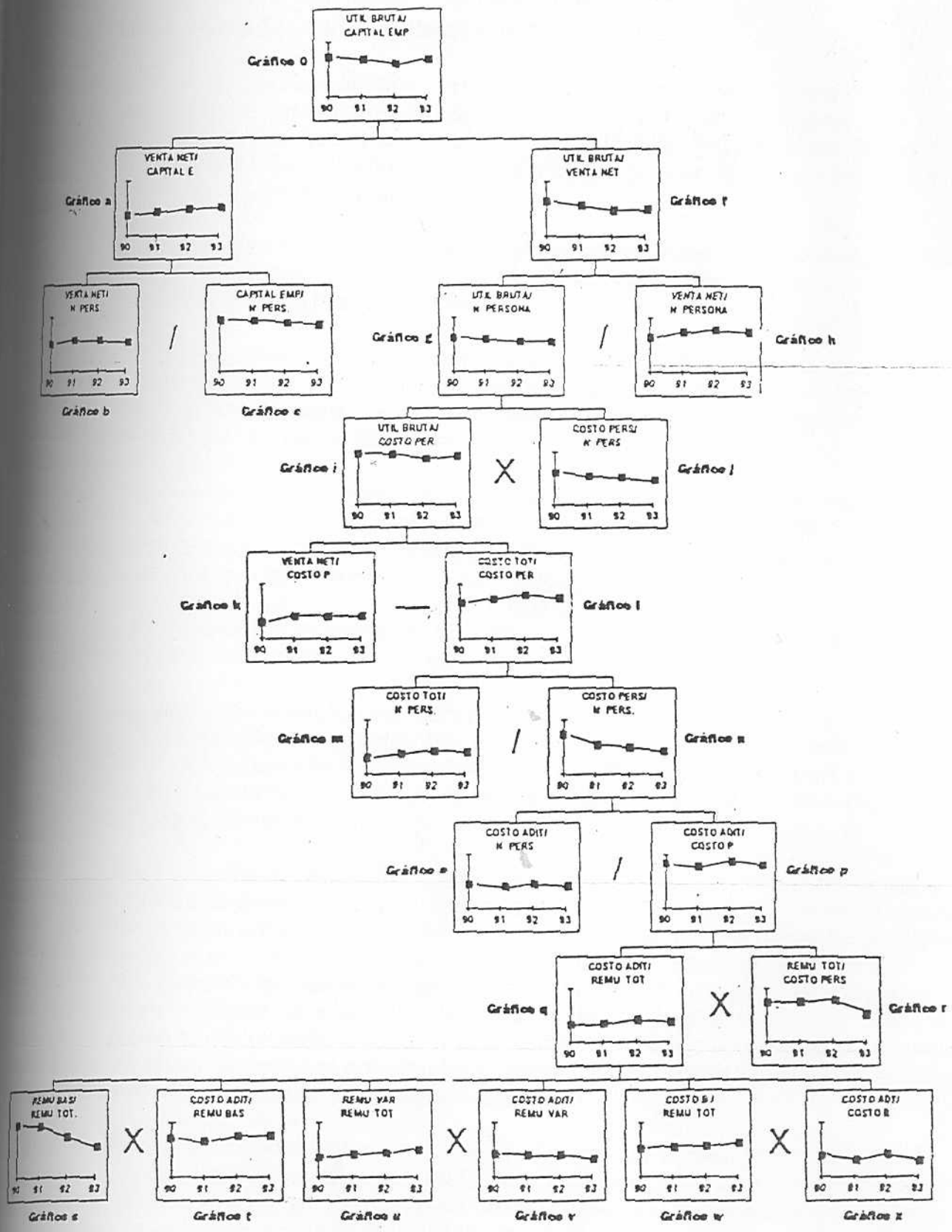
productividad de la fuerza laboral. Si se diera el caso en que el cambio en la rentabilidad estuviese asociado con un cambio en la productividad de la fuerza laboral, este árbol tiene la ventaja de permitir buscar correlaciones con cambios en los procesos que integran a recursos humanos, los cuales pueden ser, cambios en la inversión en adiestramiento o remuneración relacionada con resultados.

Según este modelo, dependiendo del sector que esté bajo análisis y la naturaleza de que se trate, la empresa puede tener más o menos activos, por lo tanto la rotación de capital que sufre va depender directamente de la línea de negocios que tenga. Dependiendo de la inversión en capital, la rotación podrá ser mayor o menor según el caso. Cuando se produce un aumento en la rentabilidad se pudiera deber a una mayor inversión o a una mayor productividad pero cabe preguntarse qué fue lo que aumento esa productividad, o si por el contrario se debe a que hay una mayor inversión en el adiestramiento, etc. Son muchas las interrogantes que pueden plantearse (Granell de Aldaz, E., 1994).

En la siguiente página, se presenta el gráfico de este modelo donde se puede observar cada una de las fórmulas utilizadas para construir los gráficos en que se subdivide.

En torno al Arbol, se señala que la punta está representada por el retorno sobre la inversión total antes del impuesto, la cual se genera con la multiplicación de los indicadores de rotación de capital y el margen bruto sobre ventas.

Arbol de indicadores cuantitativos



3. Descripción del Modelo de Indicadores Cuantitativos.

Basándose en el Modelo del Arbol de Planificación Financiera descrito anteriormente los autores presentan un primer intento por medir el impacto que pueda tener la gestión de Recursos Humanos sobre la rentabilidad de la empresa, tratando de introducir una serie de indicadores cuantitativos que puedan romper el paradigma de medición cualitativa imperante en dicha área.

En su desarrollo se realiza un análisis de los indicadores que componen el árbol, sugiriéndose la utilidad que éstos pueden tener individualmente para la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos.

Todos los indicadores que forman parte de este modelo tienen como numerador unidades en bolívares, y como denominador puede que sean bolívares también o en todo caso número de personas que se desempeñan dentro de la organización, esto depende del caso de que se trate.

Cuando los numeradores que constituyen a los indicadores están representados en unidades monetarias y como denominador tienen número de personas, la interpretación que debe dársele es de beneficios o costos incurridos por la empresa por *cada trabajador* que la integra.

Los indicadores incluidos en el árbol son fáciles de calcular y actualizar, sirven para controlar cambios en los procesos, entre otras cosas.

El árbol donde están representados cada una de los indicadores cuantitativos parte de seis variables independientes, representadas por los índices de la base. Las variables miden relaciones entre cuatro elementos del costo de recursos humanos, a saber: remuneración básica, remuneración variable, costos de adiestramiento y costos de beneficios económico.

Para estudiar al Arbol de indicadores cuantitativos, es necesario empezar a considera los estadísticos desde la base hacia el tope del mismo. Así tenemos, que las operaciones de multiplicación entre los índices de base se realizan con el fin de obtener un índice que mida la relación entre los costos de adiestramiento y la remuneración total. Las operaciones desarrolladas en el árbol siguen la lógica del modelo y no únicamente la lógica de relacionar las variables de la empresa. Posteriormente, estas operaciones transforman los índices relacionados con el costo de adiestramiento en un índice de costo de personal por empleado, donde no es posible distinguir el efecto de cada elemento de costo de personal por separado.

Luego se introducen los costo totales (costo de ventas) por empleado y se relacionan con los costos total que contiene al costo de personal: sin embargo, podría ser de utilidad invertir este índice para obtener costo de personal/costo total, lo cual informaría sobre la importancia relativa de inversión en personal sobre los costos totales. Sucesivamente se produce una operación de sustracción con el objeto de

obtener la utilidad bruta o de operaciones, ya que se restan de las ventas los costos totales, siendo igual el denominador en ambos índices. El índice de utilidad bruta/costo de personal, representa una buena aproximación de un índice de productividad, ya que mide cuanto dinero obtuvo la empresa por unidad monetaria invertida en personal, bajo la forma de porcentaje. Por ejemplo, un incremento de esta razón estaría indicando, manteniendo constante el entorno, que la inversión en Recursos Humanos esta aportando mayor beneficio a la empresa.

Los siguientes niveles del árbol, cumplen con el objeto de pasar de un nivel de productividad de la inversión de personal al nivel de rendimiento sobre la inversión total de la empresa, siendo este, el índice que se presenta en el vértice. En las últimas tres partes del modelo los elementos de costo de personal desaparecen, quedando contenidos de forma implícita en el elemento de utilidad bruta.

4. Los Diecisiete Indicadores Cuantitativos.

Dentro del modelo se proponen diecisiete indicadores cuantitativos básicos para la gestión de recursos humanos. Estas relaciones representadas a través de los indicadores pueden aportar información útil para la gerencia en ésta área., tomadas de forma individual.

Luego de hacer la descripción de cada uno de estos indicadores, se presentan las posibles tendencias para cada índice, proponiendo un rango señalado como "alto", "medio", o "bajo", y se da la explicación del tipo de relación entre las variables que siguen a esta definición, con el fin de establecer el nivel deseado dentro de la empresa.

Un índice determinado puede resultar de una multiplicidad de factores que pueden influir directamente en el numerador, en el denominador o en ambos. En los índices donde la gestión de Recursos Humanos en ambos términos del cociente, el resultado podrá derivarse de situaciones dentro de dicha gestión que quizás no mantengan relación directa entre sí. Como se observa, un índice no posee una lectura única, sino que su interpretación debe ser contextualizada y sustentada con un profundo análisis y conocimiento de la gestión de recursos humanos de la empresa en cuestión. Algo sumamente importante es que estos índices cuantitativos permiten un lenguaje común entre la gerencia de Recursos Humanos y las otras áreas funcionales de la empresa y por otro lado, facilitan la medición de dicha gestión, lo que no quiere decir que puedan ser interpretados y analizados por agentes externos a la realidad y contexto de la empresa.

A continuación, presentaremos una descripción de los indicadores cuantitativos para la gestión de recursos humanos propuestos por los autores mencionados con anterioridad:

1)Costo en adiestramiento/ costo en beneficio socioeconómico (gráfico x): el índice en cuestión señala la relación entre dos renglones utilizados actualmente con frecuencia dentro de la gestión de Recursos Humanos, como lo son la capacitación y las compensaciones no salariales.

Cuando se presenta un cociente alto esto sugiere una tendencia hacia la inversión en adiestramiento, pudiendo relacionarse con una gestión de recursos

humanos orientada por la necesidad de innovación y mejoramiento continuo dentro del negocio. Por otro lado, éste puede presentarse en sectores en los cuales se ofrecen pocos beneficios socioeconómicos, generalmente asociados a altos costos de remuneración del renglón de beneficios, con el fin de mantener a la empresa competitiva dentro del mercado laboral.

Cuando se presenta un cociente bajo determinaría dos posibilidades. En primer lugar, una orientación hacia un sistema de inventivos que haga énfasis en los beneficios socioeconómicos, será óptimo para la empresa estimular aquellos beneficios que no incidan en las prestaciones y que brinden seguridad, al empleado, a fin de disminuir los costos, en personal sin mermar la capacidad adquisitiva del empleado. Y en segundo lugar, este índice será bajo en aquellas empresas cuyos costos de adiestramiento sean menores a aquellos generados en beneficios socioeconómicos, lo cual no significa que sean menos efectivos. Esta tendencia sería posible de observar en aquellas empresas cuyo personal se encuentra capacitado y requiere de beneficios atractivos, para que permanezca dentro de la misma en un mercado competitivo.

2)Costo de beneficios socioeconómicos/remuneración total (gráfico W): este indicador señala la proporción del sistema de compensaciones que se destina al pago de beneficios socioeconómicos, tales como asistencia médica, seguros, becas, viviendas, entretenimiento y otros. Mediante su cálculo se pueden observar algunas compensaciones que otorga la empresa que no inciden en las prestaciones sociales, disminuyendo los pasivos laborales en el largo plazo.

Se entenderá por beneficios socioeconómicos como aquellas compensaciones no salariales que comprenden las retribuciones financieras que no están incluidas en la compensación financiera directa, ejemplo de esto lo representan, los seguros, reembolso de gasto de matrícula, entre otros. Según J. Ivancevich este tipo de compensación puede reforzar el servicio leal al empleador.

Cuando se presenta un índice alto, se refleja un esfuerzo de la empresa por elevar el nivel de vida del empleado, sin recurrir a remuneración monetaria . Es muy conveniente en momentos inflacionarios como el actual, o para poder ofrecer beneficios diferenciales con respecto a otras empresas, con el objetivo de poder reforzar la permanencia de los empleados.

Cuando se presenta un índice bajo se relaciona con políticas de recursos humanos centradas en el concesión de remuneraciones en una mayor proporción, las cuales pueden ser como remuneración variable, fija o pago de horas extras. El modelo presentado indica como renglón a incluir dentro de los beneficios, los subsidios a la formación educativa general del empleado lo cual podría sumarse dentro del costo de adiestramiento. Esta decisión quedaría en potestad de cada empresa.

3)Costo en Adiestramiento/remuneración variable (gráfico v): el índice mencionado establece la relación existente entre dos costos de personal ligados tradicionalmente al desempeño.

Estas relaciones en la realidad no resultan ser tan nítidas ni directas como se supone, y mediante el cálculo de este índice sólo puede presentarse una tendencia general de las mismas.

Cuando se produce un índice bajo se pueden presentar varias interpretaciones; en primer lugar, puede indicar una baja inversión en adiestramiento, con respecto a la remuneración percibida de forma variable; sin embargo no puede concluirse la adecuación de esta política; y en segundo lugar, puede indicar que los sistemas de adiestramiento y de asignación de remuneración variable por productividad son eficientes, ya que aun cuando se invierta poco en adiestramiento, ello refleja un nivel considerable de remuneración.

Cuando se produce un cociente alto esto pude significar que la inversión en adiestramiento se encuentra desfasada de los requerimientos para el incremento de la productividad, y que existe una dificultad de relacionar la productividad con la remuneración variable, y /o que la inversión en adiestramiento aún no se ha podido concretar.

Resulta importante encuadrar el análisis en situaciones en las que los individuos puedan aplicar los conocimientos adquiridos durante el adiestramiento, en caso de no ser así, el índice resultaría alto sin deberse a problemas relativos a la gerencia de recursos humanos, sino a la imposibilidad de reflejar el adiestramiento en la productividad.

4)Remuneración variable/remuneración total (gráfico u): esta relación señala la porción de pagos al empleado destinados a remuneración directa variable, es decir, bonos incentivos, comisiones, y otros. Generalmente, este tipo de remuneración mantiene una correlación directa y positiva con el desempeño del empleado.

Las empresas donde se presenta un cociente alto puede indicar que se tienen políticas de incentivos dirigidas a estimular, la productividad, cuando ésta resulta fácilmente computable. Este índice se adapta perfectamente a las empresas dedicadas al área de ventas. Pero esta relación puede alterarse cuando es utilizada indiscriminadamente, rompiéndose el vínculo entre la remuneración variable y el desempeño premiado. Una tendencia extrema de esta política, sostenida en el largo plazo, puede incentivar actitudes de búsqueda exagerada de la renta en los empleados, los cuales exigirán pagos por cualquier esfuerzo realizado en su trabajo. Puede producirse una dificultad en la interpretación del índice, la cual resulta de la determinación del incremento marginal en remuneración variable necesario para incentivar la productividad de cada persona, lo cual depende de las expectativas del empleado y su experiencia laboral previa.

5) Costo en adiestramiento/remuneración básica (gráfico t): este índice señala la posible inversión realizada en adiestramiento con respecto a la cantidad destinada a la remuneración del personal.

El índice debería ser bajo en empresas cuyo sistema de remuneración es eminentemente básica, y/o en empresas en las cuales la inversión en adiestramiento no

resulta ser significativo. Un ejemplo de este tipo de empresas son aquellas cuya tecnología no caduca fácilmente, en donde el personal se encuentra calificado para el período considerado y/o en las cuales la productividad resulta difícilmente calculable.

Por el contrario, un cociente alto entre estas variables puede encontrarse en empresas que poseen sistemas de remuneración variable muy desarrollado, y/o en aquellas en las cuales se incentiva el adiestramiento del personal. Un ejemplo de este tipo de empresas son aquellas de tipo consultoras o de otros renglones, en las que los conocimientos deben ser permanentemente actualizados y la productividad del empleado es fácilmente calculable.

6) Remuneración básica/remuneración total (gráfico s): esta relación establece la proporción de la remuneración total que se paga de forma constante, independientemente de variaciones a corto plazo en la productividad del empleado. Este índice resulta complementario al que señala la relación entre la remuneración variable y la total. En el análisis de este cociente debe contemplarse la importancia que para un empleado representa percibir de forma segura y constante una remuneración suficiente, para satisfacer sus necesidades personales.

Cuando este índice se presenta alto ocurren tres casos en particular. Primeramente se presenta en empresas cuyas políticas de recursos humanos se centran en estimular la seguridad del empleado, asegurándoles pagos periódicos y constantes, independientemente de fluctuaciones en su desempeño. Seguidamente es posible que esta tendencia se presenta en cargos en los cuales no resulta fácil determinar la productividad laboral, y por lo cual, resulta difícil traducir ésta a recompensas monetarias. Y en tercer lugar puede encontrarse en departamentos o cargos en los cuales la empresa no considere rentable cubrir los costos que implique cada esfuerzo laboral generado por el empleado, para que éste lo perciba como reforzante.

Por último se encontrará un nivel bajo en empresas cuyas unidades de negocios estén orientadas a las ventas Cuando la política de la empresa se inclina a incentivar la remuneración básica, puede resultar a largo plazo en el estancamiento del desempeño del trabajador, debido a que con un esfuerzo mínimo recibirá la misma remuneración.

7) Remuneración total/ costo total de personal (gráfico r)): esta relación señala la porción del costo total de personal destinado a la remuneración que llega a manos del empleado en forma monetaria o equivalente elevando sus ingresos (remuneración) o disminuyendo sus gastos (beneficios socioeconómicos).

Las empresas que presentan un índice elevado podrían revelar una alta concentración del costo total del personal en el renglón de remuneración, y/o destinar una fracción pequeña de dicho costo como son las prestaciones sociales acumuladas en su pasivo. *También puede observarse este índice en países en los que los* impuestos a las *empresas resultan bajos, en materia de personal.*

Al contrario, esta relación podría ser baja en empresas cuyos pasivos laborales sean elevados.

8)Costo de adiestramiento/remuneración total: este indicador señala qué porción representa el costo de adiestramiento sobre la remuneración monetaria percibida por el personal. Si se analiza este índice en función de un empleado en particular, puede asociarse su cociente con el costo que el individuo deberían destinar a su adiestramiento, si tuviese que pagarlo en relación a sus ingresos.

Cuando se presenta un valor alto puede observarse que son empresas en las que el adiestramiento es una porción tan importante como la remuneración total, y/o los costos de otros renglones como los beneficios socioeconómicos podrían resultar relativamente bajos.

Un cociente bajo parece indicar una política de adiestramiento en relación a la remuneración total. En el caso de un individuo puede pensarse en empleados de larga trayectoria, con poca necesidad de inversión en formación y altos costos en remuneración.

9) Costo de adiestramiento/costo de personal (gráfico p): este indicador señala la proporción del costo total/personal que la empresa invierte en adiestramiento, con frecuencia es utilizado para hacer comparaciones internacionales.

Cuando se presenta un alto valor indica una gestión de recursos humanos que enfatiza este renglón, pudiendo observarse en negocios con gran necesidad de innovación constante y de formación de su personal. También puede resultar alto en empresas con bajos pasivos laborales (prestaciones sociales).

Por otro lado resultará bajo cuando la política de adiestramiento contempla una fracción reducida con respecto a otros renglones contemplados en la gestión de recursos humanos.

10) Costo de adiestramiento/número de empleados (gráfico o): este índice señala la cantidad promedio invertida en adiestramiento por empleado en una organización en particular. Para su análisis intertemporal se requiere la deflación de los costos involucrados pudiendo comparar así los cambios en los costos reales invertido por períodos en dicho renglón.

Puede presentarse un alto valor cuando existe una política de recursos humanos que privilegie el adiestramiento, en relación a otros renglones, sin evaluar su eficacia, sin embargo esta afirmación no debe llevar a deducir que a todos los individuos se le asigna igual nivel de adiestramiento, ya que esta inversión puede estar concentrada en ciertos empleados o departamentos, Esta política resulta atractiva en casos tales como la necesidad de adquisición de nuevas competencias dentro de la organización.

Un bajo valor se puede relacionar con políticas organizacionales de costos reducidos en personal que puede ser por contar con recursos escasos o con formas de adiestramientos no costosos. Esta política puede resultar atractiva en períodos en que la competencias adquiridas caduquen rápidamente. La utilidad fundamental de este índice puede radicar en su funcionalidad para realizar presupuestos en materia de adiestramiento.

11) Costo personal/número de empleados (gráfico n): esta relación señala el costo promedio que se invierte en cada empleado de la organización. Para su comparación intertemporal, los costos deben ser deflacionados.

La distribución de dicho costo generalmente no es uniforme sino diferencial en cuanto a empleados, niveles y/o departamentos que componen la organización. Por otra parte, no puede decirse que un alto índice refleja una gestión de recursos humanos eficiente. Ello dependerá de la distribución racional de dicho costo, por lo que la evaluación de los diferentes renglones que lo componen pueden ser un elemento importante para analizar la gestión de recursos humanos. Este índice resume, a grandes rasgos, toda la inversión realizada en recursos humanos.

Por lo tanto, si se asume la relación directa entre la inversión en esta área y la rentabilidad de la empresa, puede utilizarse como dato fundamental para verificar la incidencia de la gerencia de Recursos Humanos en la estrategia general en materia de costos, entre períodos determinados. No obstante, esta hipótesis deberá sustentarse en el análisis de períodos de tiempo en los que puede reflejarse la mayor parte de esta gestión, ya que una inversión no tiene porque dar frutos en el corto plazo.

12)Costo total de la empresa/ número de empleados (gráfico m): este índice señala la cuota de costos de ventas que corresponde a cada empleado. Esta relación engloba los costos en personal y de otros renglones contemplados en la estructura de costos de la empresa. Su análisis debe realizarse desde una perspectiva financiera no especialmente desde la perspectiva de los recursos humanos.

Este índice se considera bajo cuando la empresa presenta una estructura ligera de costos, y/o el número de empleados sea elevado. Si el índice resulta alto pueden deducirse tendencias contrarias

13) Costo total de la empresa/costo de personal (gráfico l): El análisis de este índice resulta más efectivo si se realiza de forma inversa, a fin de reflejar la porción de los costos totales de una empresa que se destinan al recursos humano.

Desde esta perspectiva invertida, un índice alto deberían encontrarse en empresas con uso intensivo de recursos humanos. Esta política debería ser adecuada en sectores en los que la tecnología resulta fácilmente reproducible, en empresas de servicio o atención personalizada, o en aquellas en que el conocimiento intelectual es un recurso fundamental, como por ejemplo, en instituciones académicas.

Un cociente bajo de este índice invertido puede encontrarse en empresas dependientes de otros recursos diferentes al humano, como el capital.

Si se analiza la relación como se presenta originalmente, se pretenderá que un incremento marginal cada vez menor en el costo total, o hasta un decrecimiento en éste, ya que si bien esta cantidad aumenta en función de la inversión en recursos humanos, deberá producir una disminución en otros costos en el largo plazo. Esto significa que una inversión adecuada en personal puede prevenir un incremento considerable en costos y puede ser una herramienta importante en el aumento de la utilidad de la empresa.

14) Ventas (ingresos) netas (os)/costo personal (gráfico k): esta relación reflejaría el impacto del costo de personal en la generación de ingresos de la compañía, y debe ser significativamente mayor que uno, para que la empresa pueda operar.

Cuando se presenta un alto valor en este cociente puede interpretarse como una adecuada inversión en el recursos humano, relacionada con la generación del ingresos, o por el contrario, puede interpretarse como consecuencia de una gerencia que desalienta la inversión en el área de recursos humanos. Pero es importante recordar que los ingresos de una compañía dependen de otros variables no relacionadas directamente con la gestión de personal.

Cuando se presenta un cociente bajo indica que el costo que la empresa destina a su personal no se refleja adecuadamente en los ingresos bien sea por una deficiente gestión de los mismos o por la incidencia de variables ajenas a la empresa.

Debe señalarse que el presente índice no considera el impacto del costo del personal involucrado en áreas funcionales cuya responsabilidad fundamental se centra en la disminución de costos. Por otra parte, cabe insistir en el hecho de que el monto de ventas netas no se relaciona directa ni únicamente con el costo de personal, sino que se encuentra altamente influenciada por variables del macro entorno. Este índice es particularmente sensible al tipo de industria consideradas. Por ejemplo, se espera que en aquellas empresas intensivas en personal, se presenta relación más cercana a uno que en otras al poseer costos importantes en este recurso. Por el contrario, en empresas cuya inversión sea intensiva en capital, esta relación será mas alejada a la unidad, debido que sus ingresos dependen de forma menor directa de la inversión en personal.

15) Utilidad Bruta/total costo personal: este indicador refleja la rentabilidad de la inversión hecha en personal. Adicionalmente podría ser considerada como un índice de productividad del recurso humano de la empresa. Este cociente puede expresarse como el requerimiento marginal en unidades monetarias necesarias en personal para producir un incremento marginal en la ganancia de la empresa de esta forma, puede decirse que este índice es un buen indicador de la eficiencia empresarial en la gerencia de su recurso humano.

Cuando se presenta un índice alto puede relacionarse con una buena gestión de recursos humanos que racionaliza la inversión en éste , logrando un nivel de eficiencia elevado, bien sea en la reducción de costos, como en el aumento de ingresos.

Cuando se presenta un índice bajo puede significar una deficiencia en la gestión organizacional del recurso humano sin olvidarse la incidencia de variables del entorno, que puede tener un rol crucial en la determinación de la utilidad de la empresa.

Es importante destacar la intensidad de personal que la empresa, ya que de ser altamente dependiente de sus recursos humanos, esta relación será más sensible a variaciones en el costo de personal, en relación a empresas intensivas en capital.

16) Ventas netas/ número de empleados (gráfico n): este cociente representa la cantidad de ingresos brutos que, en promedio, genera un empleado. Para su análisis intertemporal, los ingresos deben ser deflactados. En realidad, se observa que el numerador de este índice no presenta una relación siempre directa y nítida con el número de empleados dependiendo de la naturaleza del negocio y del entorno.

Esta relación cobra mayor fuerza si se utiliza para evaluar la productividad del personal involucrado directamente con la generación de ingresos como, por ejemplo, el departamento de ventas.

Cuando se presenta un índice alto entre estas dos variables indica que en promedio, los empleados generan altas ventas. En tal sentido, este cociente puede utilizarse como indicador de necesidades de aumento de personal, al presentarse un decrecimiento de los ingresos por sobre la carga laboral.

17) Utilidad Bruta/ número de empleados (gráfico g): esta relación señala la utilidad bruta promedio generada por cada empleado. Como los indicadores anteriores cuyo denominador es el número de empleados, este indicador debe interpretarse como un indicador general.

Su utilidad bruta principal radia en que puede reflejar resumidamente la eficacia a nivel de la gestión de recursos humanos de una empresa . En tal sentido este cociente indicaría la ganancia promedio que se obtiene en la empresa por cada trabajador, bien sea para la generación de ingresos en la disminución de costos.

Un índice alto, indicaría un personal, altamente productivo y por el contrario, un valor bajo indicaría deficiencias en la gestión de personal en una empresa determinada.

3. Limitaciones que presenta este tipo de modelo.

En el tercer estudio IESA/HAY también se trata de reflexionar sobre las limitaciones que tiene el modelo del árbol de planificación financiera adaptado para la gerencia de recursos humanos, las cuales se deben principalmente a restricciones en la obtención de información financiera.

Las limitaciones se describen a continuación:

a) La depreciación: La depreciación forma parte de los costos de ventas y dependiendo del sistema contable que tenga la empresa, su utilidad bruta se verá modificado.

b) El Valor en libros de los activos: Una compañía que tenga la mayoría de sus activos depreciados tendrá seguramente una mayor rotación de capital que una compañía que tenga los mismos equipos pero que hayan sido adquiridos más recientemente o en todo caso con una mayor vida útil.

c) Revaluación contable: La Revaluación de los equipos distorsionan el valor en los libros de equipos.

d) Comparación: debido a diferentes estructuras de costos y de capital que puedan tener las compañías, la comparación entre estas puede verse distorsionada.

Objetivos

OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el manejo de los Indicadores Cuantitativos en los procesos de Reclutamiento y Selección, Administración de Salarios, Relaciones Internas (contratación colectiva) y Capacitación y Entrenamiento, que integran el área de Recursos Humanos en la Banca Comercial de la Zona Metropolitana de Caracas, tomando como base el Modelo de Indicadores Cuantitativos inspirado en el Árbol de Planificación Financiera Du Pont.

Objetivos Específicos:

1.- Identificar cuales son los Indicadores Cuantitativos utilizados en la Gerencia de Recursos Humanos (en el modelo anteriormente señalado) en las áreas de: Reclutamiento y Selección, Administración de Salarios, Relaciones Internas (contratación colectiva), y Capacitación y Entrenamiento.

2.- Identificar las Herramientas que utilizan para obtener los resultados que arrojan los Indicadores Cuantitativos Gerencia de Recursos Humanos en las áreas de: Reclutamiento y Selección, Administración de Salarios, Relaciones Internas (contratación colectiva), y Capacitación y Entrenamiento.

3.- Establecer la periodicidad con que son utilizados los Indicadores Cuantitativos en la Gerencia de Recursos Humanos en las áreas de: Reclutamiento y Selección, Administración de Salarios, Relaciones Internas (contratación colectiva), y Capacitación y Entrenamiento.

4.-Señalar la utilidad que le dan a los Indicadores Cuantitativos para el mejoramiento de su gestión, la Gerencia de Recursos Humanos en las áreas de: Reclutamiento y Selección, Administración de Salarios, Relaciones Internas (contratación colectiva), y Capacitación y Entrenamiento.

TABLA DE CONTENIDO

1. Procedimiento de la Investigación.

2. Tipo de Investigación.

3. Estrategia o Nivel de Investigación.

4. Diseño Metodológico.

5. Unidad de Análisis.

6. Técnicas de Recolección de la Información.

7. Formas como fueron procesados los Datos.

Marco Metodológico

Marco Metodológico

de Elena Granell de Aldaz, la cual forma parte de la Dirección y Coordinación General del Centro para el Desarrollo de Recursos Humanos, IESA.

Otra de las razones por las cuales nuestro estudio puede definirse como descriptivo es porque se busca describir un fenómeno más no explicar la naturaleza de las variables que la integra, ni la interacción que existe entre estos, así como una clara delimitación, tanto de la población como de la muestra que se va a estudiar.

Cabe destacar que aún cuando el tipo de estudio que enmarca nuestra investigación es de tipo descriptivo, paralelamente posee algunos de rasgos del tipo de estudio exploratorio, debido a la naturaleza poco estructurada del conocimiento que se posee del tema. Una de las razones que justifican lo antes mencionado es que, luego de realizar esta investigación se pueden establecer punto de partidas para otras investigaciones que deseen realizar en el futuro.

3. Estrategia o Nivel de Investigación.

En primer lugar para realizar el presente trabajo de investigación fue necesario realizar una revisión de la literatura, con el fin de obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pudieran ser útiles para los propósitos del estudio, tratando de exponer y recopilar la información relevante y necesaria que compete a nuestro problema de investigación y que posteriormente servirán para la preparación de la redacción del marco teórico. Sucesivamente se diseñó el instrumento de recolección de datos, conformado por un cuestionario, el cual fue aplicado a aquellas personas claves en el Manejo de los Indicadores Cuantitativos dentro de la Función de Recursos Humanos, de las Instituciones Banca Comercial, situadas en la zona metropolitana de Caracas.

Para finalizar se llevó a cabo el análisis y la codificación de los datos mediante unos cuadros de distribución de frecuencia y sus gráficos respectivos (histogramas).

4. Diseño Metodológico.

Nos encontramos ante un diseño de investigación no experimental, debido a que no se manipulan deliberadamente las variables que conforman el fenómeno a ser estudiado, es decir, solo se observa tal como se da en su contexto natural sin provocar ninguna situación nueva, sino que se observarán los hechos y variables que ya ocurrieron.

Cabe destacar que el diseño no experimental pertenece al grupo de los diseños transeccionales/descriptivo, debido a que se recolectaron los datos en un memento determinado en el tiempo (Hernández S., R.,1991) con la finalidad de diagnosticar el manejo de los Indicadores Cuantitativos que Manejan la Gestión De Recursos Humanos de la Banca Comercial, objeto de estudio, así como también establecer el impacto de dichos indicadores en los procesos que integran la función.

5. Unidad de Análisis.

La unidad de análisis de nuestro estudio está conformado por personas claves en el manejo de Indicadores Cuantitativos, dentro de la función de Recursos Humanos, a saber: Gerente General, Coordinador, Jefe de Departamento, Jefe de Sección, Supervisor, y otros.

Según Mendenhall en su libro de estadística, Administración y Economía, se define a la población como el conjunto de todas las mediciones de interés al muestrista.

Para esta investigación la población de interés esta constituida por un conjunto de Instituciones Bancarias pertenecientes a la Banca Comercial domiciliadas en el área metropolitana de Caracas según la clasificación proporcionada por Softline Consultores, C.A.

La clasificación que realiza la compañía antes mencionada, se basa en un ranqueo sobre cinco índices específicos, a saber: Depósitos de Cuenta Corriente (MM. Bs.), Depósitos de Ahorro (MM. Bs.), Depósitos a Plazo (MM. Bs.), Captaciones del Público (MM. Bs.) y por último Depósitos Oficiales (MM. Bs.).

Las Instituciones que forman parte de esta clasificación serán presentadas a acontinuación:

SOFTLINE CONSULTORES, C.A.
Data Comercial Softline - B.C.
MATRIZ DE ANALISIS
(Banca Conmercial)
Junio de 1997

ABN AMRO BANK
BANESCO
BANFOANDES*
BANFOCORO
BRASIL
CANARIAS DE VENEZUELA
CAPITAL
CARACAS
CARIBE
CARONI
CITIBANK
CONFEDERADO
CONSOLIDADO
EUROBANCO
EXTEBANDES
EXTERIOR
FEDERAL
FIVENEZ
GANADERO*
GUAYANA*
I. M. C. P.
INDUSTRIAL DE VENEZUELA
ING BANK
INTERBANK
LARA *
LATINO
MERCANTIL
MONAGAS*
NOROCO
OCCIDENTAL DE DESCUENTO*
OCCIDENTE
ORINOCO
PLAZA
POPULAR
PROVINCIAL
REPUBLICA
SOFITASA*
TEQUENDAMA*
UNION
VENEZOLANO DE CREDITO
VENEZUELA

Nota: Los Bancos que poseen el asterísco, son aquellos cuya principal y gerencia de recursos humanos no se encuentran en la zona metropolitana de Caracas.

Entre las razones que obligaron a la exclusión de algunas instituciones fue la falta de tiempo y presupuesto para trasladarnos a las respectivas principales donde se encontraban las gerencias de recursos humanos de estos bancos, además de existir bastante distancia física entre una región y otra donde se encuentran estas.

A continuación merece la pena aclarar algunos conceptos, basándonos en los expresado por Mendenhall en su libro Estadística para Administración y Economía, de donde, el muestreo se puede definir como un proceso mediante el cual se selecciona una parte del todo; se prosigue con la etapa de medición que consiste en contar y formular preguntas, para luego terminar con la estimación cuyo proceso se basa en hacer deducciones sobre el grupo total de la muestra.

El muestreo probabilístico es el diseño utilizado para efectos de este estudio, cuyo proceso se basa en la selección de una muestra donde todos los elementos son elegidos por métodos aleatorios.

Posteriormente se determinó el tamaño de la muestra , donde fue necesario utilizar la fórmula siguiente:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

De donde:

S^2 = Varianza de la muestra es decir, esto es igual a :

$$S^2 = p (1 - p)$$

Para nuestra investigación el valor de S =

$$S^2 = 0,5 (1 - 0,5)$$

A efectos de este estudio, se tomo un 50% para el valor de "p" y 50% para el valor de "q", para evitar imparcialidades, se prefiere plantear el escenario más desfavorable, es decir , igual probabilidad de éxito y de fracaso.

V^2 = Varianza de la población.

Para nuestra investigación el valor de V^2es:

V^2 = Cuyo valor será del 10%, entonces:

V = (10/ 100)^2

V= (0,001)^2

V^2 = (0.01)

Una vez obtenidos los datos anteriores se procedió a sustituir en la fórmula inicial:

$$n' = \frac{0,5\ (1 - 0,5)}{0,01}$$

$$n' = 25$$

Ajustando tenemos que:

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

De donde:

$$N = 34$$

$$n = \frac{25}{1 + 25 / 34}$$

$$n = \frac{25}{1 + 0,735}$$

$$n = \frac{25}{1,735}$$

$$n = 14,4$$

Aproximando tenemos que:

$$n = 14$$

Como es sabido cuando se hace una muestra probabilística, es necesario establecer cuál es el número mínimo de unidades de análisis que se necesitará para conformar la muestra (n) , la cual asegure un error estándar menor del **10%.**

Al establecer el error estándar al mismo tiempo se está sugiriendo que la fluctuación promedio con respecto a los valores reales de la población total no sea mayor del **0.01 ,** es decir, que del **100%** un **99%** de las predicciones sean correctas (HERNANDEZ S., R., 1991).

Los catorce Bancos que ofrecieron su colaboración para formar parte de esta muestra fueron:

Banesco, Banco Canarias de Venezuela, Banco Caribe, City Bank, Banco Consolidado, Banco Industrial de Venezuela, Inter Bank, Banco Latino, Banco Mercantil, Banco Noroco, Banco Provincial, Banco República, Banco Unión y Banco Venezuela.

6. Técnicas de Recolección de los datos.

Con respecto a las técnicas de recolección se comenzó por utilizar la técnica de recolección de campo, ya que se estuvo en contacto directo con la muestra, siendo el cuestionario el método de obtención de la información. El instrumento en cuestión, básicamente consta de dos tipos de preguntas, cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen alternativas de respuestas que fueron delimitadas con anterioridad, algunas de tipo dicotómicas (dos alternativas de respuesta) y otras que incluían varias alternativas donde existían varias posibilidades de respuestas, para poder hacer el diagnóstico sobre el manejo de los indicadores cuantitativos en las funciones que integran el área de Recursos Humanos.

El cuestionario fue entregado a cada uno de los entrevistados y luego se procedió a recolectarlos una semana después de su entrega debido a que el mismo estaba compuesto por 56 preguntas. Para la elaboración del instrumento de medición, creímos necesario clasificar los diecisiete indicadores cuantitativos propuestos dentro del modelo que sustenta el estudio, dentro de cuatro funciones específicas tomando como referencia la clasificación de Fernando Arias, en su libro Administración de Recursos Humanos, que nos parecía podían adaptarse de la mejor manera posible; tales funciones son: reclutamiento y selección, administración de salarios, relaciones internas, capacitación y entrenamiento y planificación de recursos humanos. Posteriormente, se procedió a identificar los datos de la organización y del entrevistado, con el fin de relacionar directamente dichos datos con el objetivo de nuestro estudio.

Las siguientes preguntas fueron adaptadas según cada uno de los objetivos específicos que nos propusimos al comienzo de la investigación.

Cabe destacar que previamente se realizaron entrevistas a expertos en el tema y el área de recursos humanos, a fin de validar y establecer con mayor precisión las preguntas del instrumento de recolección de los datos para su aplicación definitiva.

7. Procesamiento de los datos.

El procesamiento de los datos estuvo conformado por tres etapas, que fueron las siguientes: codificación, tabulación y análisis y discusión de los resultados.

Para realizar la etapa de codificación, primeramente se procedió a la precodificación de ítems o categorías a través de una numeración multinivel.

Sucesivamente en el caso de las preguntas abiertas fue necesario agrupar las respuestas dependiendo del parecido entre ellas, luego se introdujeron categorías de respuestas multinivel excluyente para finalmente codificarlas bajo el mismo criterio de la fase anterior.

La segunda etapa consistió en realizar la tabulación de los datos a través de una matriz de procesamiento diseñada en la hoja de cálculo Excel de Microsoft la cual sirvió de como base para el procesamiento estadístico de la información obtenida y que luego nos serviría para llegar a la conclusión y análisis de los resultados, lo cual representa una de la partes más importantes de la investigación.

Las frecuencias construidas dentro de cada una de las tablas que sirven como matriz, también fueron presentadas en distintos gráficos que en su mayoría fueron histogramas.

Análisis y Discusión de los Resultados

Análisis y Discusión de los Resultados

TABLA DE CONTENIDO

MANEJO DE INDICADORES CUANTITATIVOS EN LOS PROCESOS QUE INTEGRAN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA BANCA NACIONAL.

Primera Parte. Identificación.

A. Datos de la Organización.

B. Datos del Entrevistado.

Segunda Parte. Definición de Indicadores Cuantitativos en su Institución.

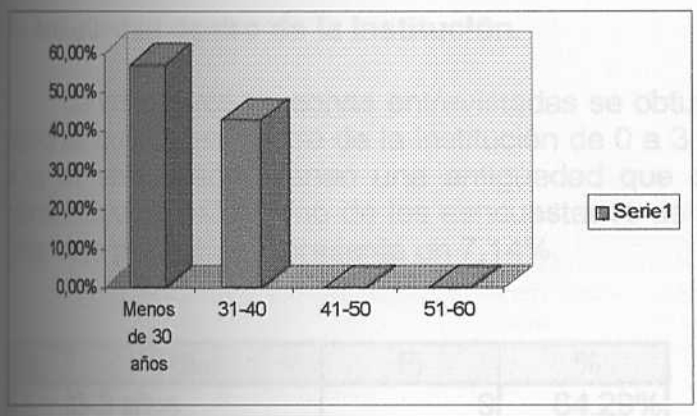
Tercera Parte. El Manejo de Indicadores Cuantitativos en su Institución de acuerdo a cada uno de los procesos (basado en el Modelo derivado de Indicadores Financieros de Du Pont) que integran el Área de Recursos Humanos.

3.A. Función de Reclutamiento y Selección.

3.B. Función de Administración de Salarios.

3.C. Función Relaciones Internas.

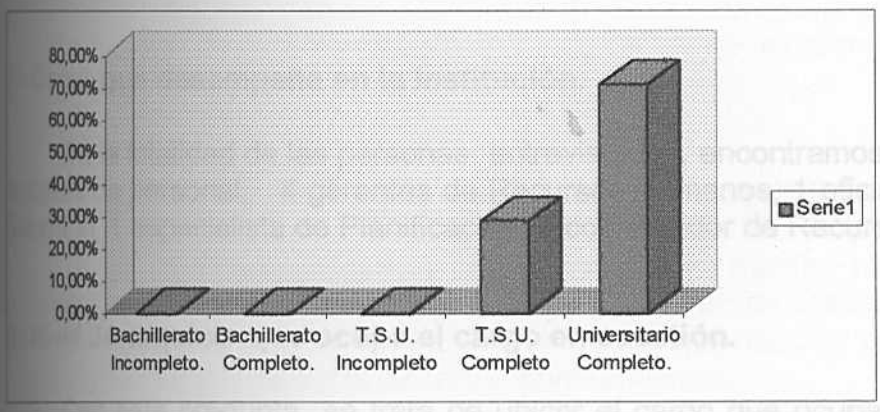
3.D. Función de Planificación de Recursos Humanos.



5.- Nivel de Instrucción.

En esta pregunta se trata de indagar sobre el nivel de instrucción que tiene el entrevistado. Como se puede observar en el cuadro, los resultados fueron: un 71,43% con nivel de instrucción universitario completo, y sólo un 28,57% se ubican dentro de los T.S.U. completo.

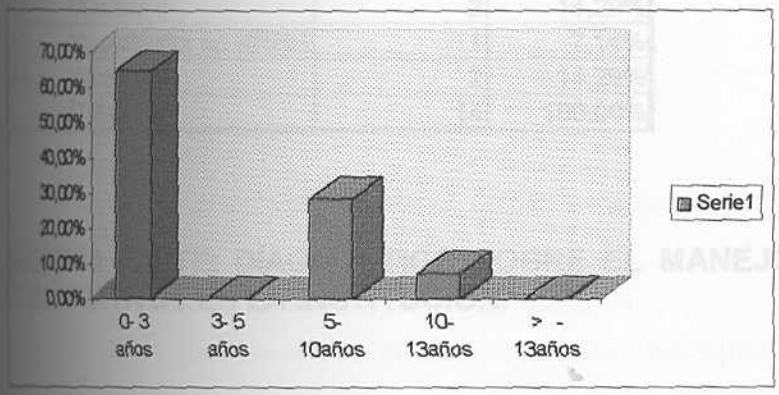
Cod.	Nivel de Instrucción	Fi	%
5.1	Bachillerato Incompleto.	0	0,00%
5.2	Bachillerato Completo.	0	0,00%
5.3	T.S.U. Incompleto	0	0,00%
5.4	T.S.U. Completo	4	28,57%
5.5	Universitario Completo	10	71,43%
	Total	14	100,00%



6.- Antigüedad dentro de la Institución.

De las catorce personas entrevistadas se obtuvieron los siguientes resultados, 9 personas que tienen dentro de la institución de 0 a 3 años, representando un 64,28% y 4 de los encuestados tienen una antiguedad que oscila entre 5 y 10 años, lo que representa un 21,43%. Uno de los esncuestados se ubicó en la categoría de 10 a 13 años, cuyo porcentaje representa un 7,14%.

Cod.	Edad	Fi	%
6.1	0- 3 años	9	64,29%
6.2	3- 5 años	0	0,00%
6.3	5- 10años	4	28,57%
6.4	10-13años	1	7,14%
6.5	> -13años	0	0,00%
	Total	14	100,00%

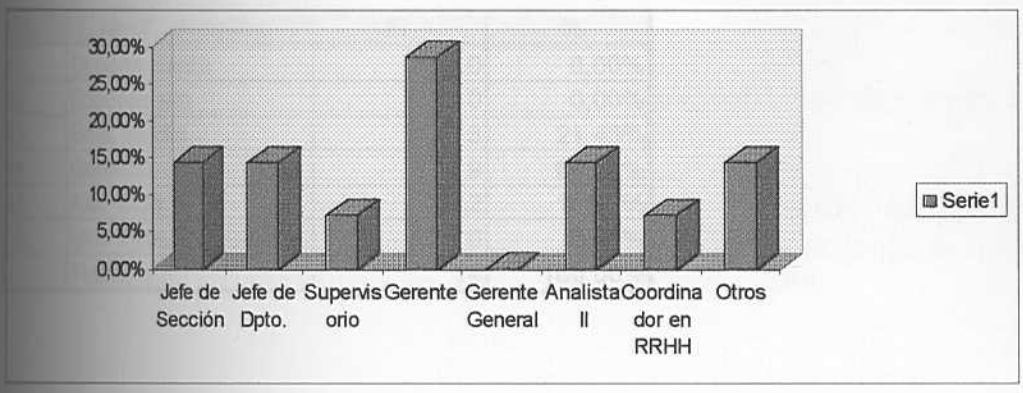


7.- Cargo que desempeña en la Institución.

De la totalidad de las personas entrevistadas, encontramos : 4 jefe de sección, 2 analistas de personal, 4 gerentes de Recursos Humanos, 1 oficial de Reclutamiento y Selección, 1 especialista de Planificación, 1 coordinador de Recursos Humanos.

8.- Nivel Jerárquico que ocupa el cargo en cuestión.

Con esta pregunta se trata de ubicar el cargo que ocupa el entrevistado en el orden jerárquico de la institución. Los resultados obtenidos fueron:



Cod.	Nivel Jerárquico	Fi	%
8.1	Jefe de Sección	2	14,29%
8.2	Jefe de Dpto.	2	14,29%
8.3	Supervisorio	1	7,14%
8.4	Gerente	4	28,57%
8.5	Gerente General	0	0,00%
8.6	Analista II	2	14,29%
8.7	Coordinador en RRHH	1	7,14%
8.8	Otros	2	14,29%
	Total	14	100,00%

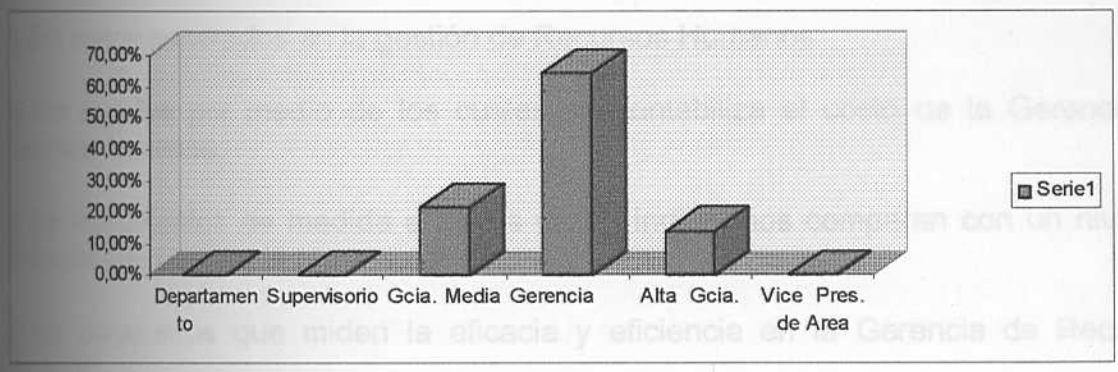
SEGUNDA PARTE: DIAGNOSTICO SOBRE EL MANEJO DE LOS INDICADORES CUANTITATIVOS EN LA INSTITUCION.

En esta parte se trata de obtener la información sobre los Indicadores Cuantitativos que manejan las Gerencias de Recursos Humanos de las instituciones bancarias objeto de nuestro estudio, tratando de ubicar las diferentes funciones donde son utilizados operativamente estos indicadores.

9.- Nivel Jerárquico y de Especialización de la Unidad de Relaciones Industriales.

De las catorce instituciones que conformaron nuestra muestra de estudio, se encontró que en 9 instituciones predominaba el nivel de Gerencia, 3 se ubicaron en Gerencia Media y 2 en la alta Gerencia, arrojando una relación porcentual de 64,29%, 21,43%, 14,29%, siendo estas las más representativas.

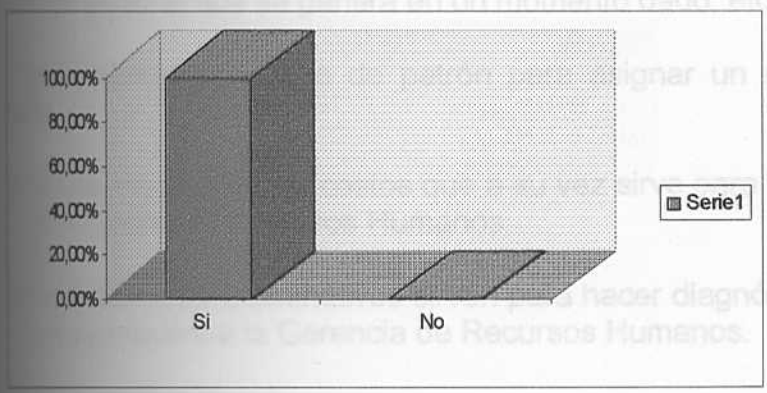
Cod.	Nivel Jerárquico	Fi	%
9.1	Departamento	0	0,00%
9.2	Supervisorio	0	0,00%
9.3	Gcia. Media	3	21,43%
9.4	Gerencia	9	64,29%
9.5	Alta Gcia.	2	14,29%
9.6	Vice Pres. de Area	0	0,00%
	Total	14	100,00%



10.- Personas que han oído hablar sobre Indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos.

Como se puede observar de las catorce personas a quienes se les aplicó el cuestionario dio como resultado que el 100% de las personas afirmaron haber oído hablar sobre Indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos.

Cod.	Categorías	Fi	%
10.1	Si	14	100,00%
10.2	No	0	0,00%
	Total	14	100,00%



11.- Definición de Indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos.

Debido a la generalidad que presenta este ítem fue necesario darle un tratamiento especial por lo tanto fue necesario reunir los conceptos dados por las personas encuestadas los cuales se mencionan a continuación:

a) Son costos generados en la gestión de Recursos Humanos.

b) Son aquellos por medio de los cuales se contabiliza el costo de la Gerencia de Recursos Humanos.

c) Son instrumentos de medida a través de un índice, nos comparan con un nivel de referencia que permite la toma de decisiones.

d) Son parámetros que miden la eficacia y eficiencia en la Gerencia de Recursos Humanos.

e) Costos que implican desarrollar todo lo relacionado con Recursos Humanos.

f) Sirven para determinar el clima organizacional.

g) Son útiles par determinar cuanto se ha gastado en Recursos Humanos.

h) Sirven como patrón de comparación y análisis, los cuales permiten a la Gerencia de Recursos Humanos comparar su gestión con la Gerencia de Recursos Humanos de otras organizaciones.

i) Son los que nos permiten conocer la estabilidad de la empresa en cuanto a sus Recursos Humanos.

j) Es un indicador numérico que especifica áreas de recursos humanos tales como ingresos despidos salarios, etc.

k) Nos hace refencia al número de personas que ingresan, que son despedidas, el costo de personal que se genera en un momento dado, etc.

l) Es un número que sirve de patrón para asignar un valor a halgo que se quiere medir.

ll) Señala una relación de costos que a su vez sirve para hacer comparaciones. Dentro de la Gestión de Recursos Humanos.

m) Los Indicadores Cuantitativos sirven para hacer diagnósticos sobre la situación en la cual se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos.

n) Es algo que te permite medir en que cantidad, o que tan eficiente son o no los procesos de Recursos Humanos.

12.- Funciones donde son utilizados operativamente los Indicadores Cuantitativos con mayor frecuencia.

Las funciones en donde más tienden a utilizarse operativamente estos indicadores cuantitativos fueron:

Reclutamiento y Selección 13, 16%, Inducción 2,63%, Administración de Salarios 13,16 %, Evaluación del Rendimiento 7, 89 %, Compensación y Beneficios 10, 53 %, Relaciones Internas 7,89%, Desarrollo de Personal 7,89% Capacitación y Entrenamiento 13,16%, Planificación de Recursos Humanos 7,89 %.

TERCERA PARTE. MANEJO DE LOS INDICADORES CUANTITATIVOS EN CADA UNO DE LOS PROCESOS QUE INTEGRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

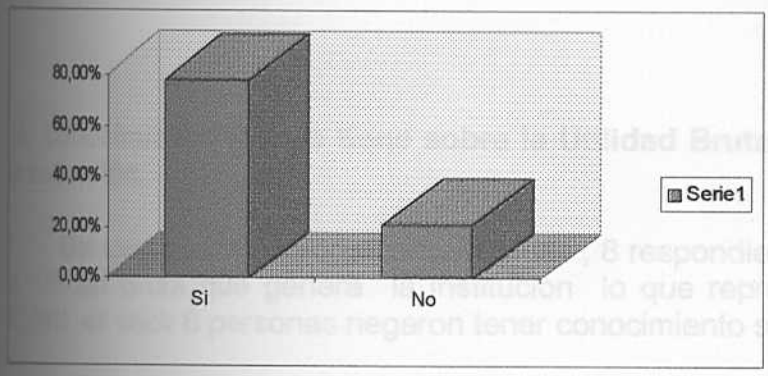
En esta parte se trata de identificar con mayor precisión el manejo de los Indicadores Cuantitativos en la función de Reclutamiento y Selección, Administración de Salarios, Relaciones Internas y Capacitación y Entrenamiento.

A.- Función de Reclutamiento y Selección.

13.- Conocimiento sobre el costo de Reclutamiento y Selección que genera la institución.

Del total de las personas encuestadas, 11 respondieron tener conocimiento sobre el costo de Reclutamiento y Selección que genera su institución lo que representa un 78,57% y sólo un 21,43%, es decir 3 personas negaron tener conocimiento sobre este costo.

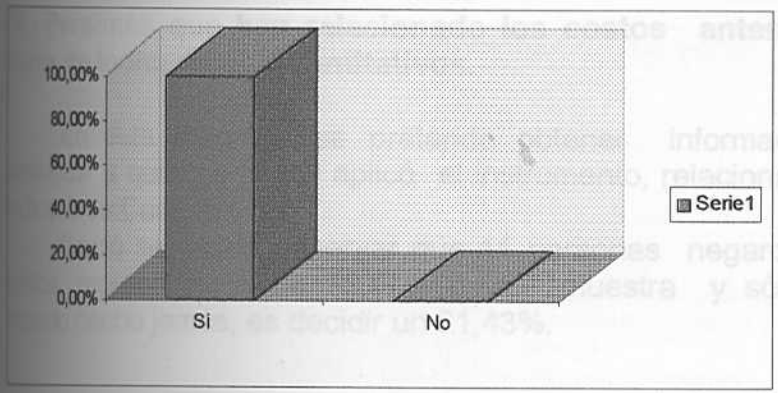
Cod.	Categorías	Fc	%
13.1	Si	11	78,57%
13.2	No	3	21,43%
	Total	14	100,00%



14.- Conocimientos sobre el costo Total de Personal que genera la institución.

Del total de las personas encuestadas, 8 respondieron tener conocimiento sobre el costo Total de Personal que genera la institución lo que representa un % y sólo un %, es decir 6 personas negaron tener conocimiento sobre este costo.

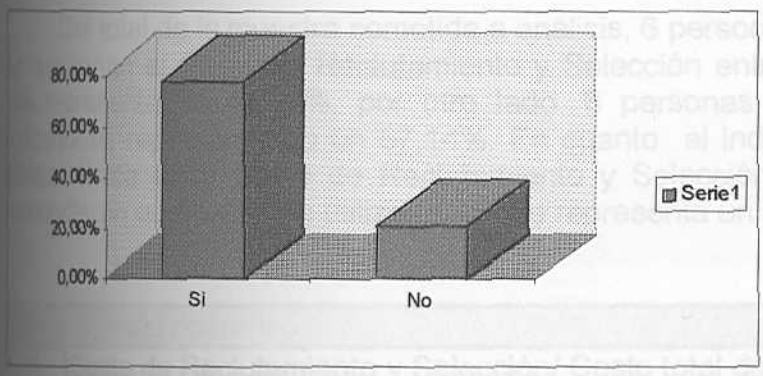
Cod.	Categorías	Fi	%
14.1	Si	8	00,00%
14.2	No	6	0,00%
	Total	14	100,00%



15.- Conocimiento que se tiene sobre la Utilidad Bruta que genera el personal de la institución.

Del total de las personas encuestadas , 8 respondieron tener conocimiento sobre la Utilidad Bruta que genera la institución lo que representa un 57,14% y sólo un 42,86%, es decir 6 personas negaron tener conocimiento sobre este costo.

Cod.	Categorías	Fi	%
15.1	Si	8	57,14%
15.2	No	6	42,86%
	Total	14	100,00%

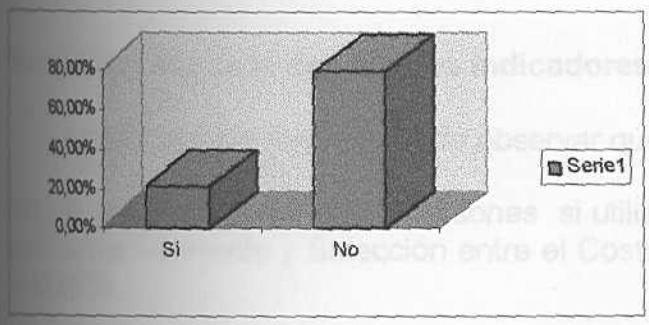


16.- Personas que han relacionado los costos anteriormente mencionados en forma de Indicadores Cuantitativos.

En esta pregunta se pretende obtener información sobre cuántas de las personas a quienes se les aplicó el instrumento, relacionan estos costos en forma de Indicadores Cuantitativos.

Como se puede observar que 11 personas negaron haber relacionado dichos costos, representando un 78,57% de la muestra y sólo 3 personas indicaron no haberlo hecho jamás, es decidir un 21,43%.

Cod.	Categorías	Fi	%
16.1	Si	3	21,43%
16.2	No	11	78,57%
	Total	14	100,00%



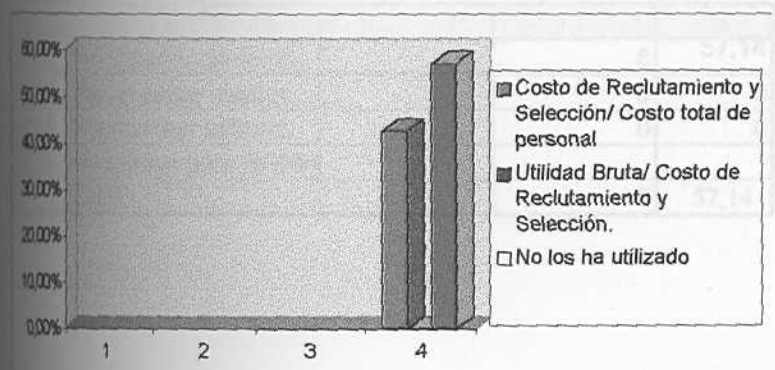
17.- Utilidad operativa que le han dado a los costos anteriormente mencionados.

Para responder esta pregunta se les proporcionó dos tipos de relaciones en forma de Indicadores Cuantitativos, a saber:

- Costo de Reclutamiento y Selección/ Costo total de Personal.
- Utilidad Bruta/ Costo de Reclutamiento y Selección.

Del total de la muestra sometida a análisis, 6 personas utilizan el indicador donde se relacionan el Costo de Reclutamiento y Selección entre Costo total de Personal lo que representa un 42,86%, por otro lado, 8 personas afirmaron no utilizar dichos indicadores, representando un 57,14%. En cuanto al indicador donde se relaciona la Utilidad Bruta entre Costo de Reclutamiento y Selección, mientras que 8 personas respondieron que no los ha utilizado, lo que representa un 57,14%.

Cod.	Manejo operativo	Fi	%
17.1	Costo de Reclutamiento y Selección/ Costo total de personal	6	42,86%
17.2	Utilidad Bruta/ Costo de Reclutamiento y Selección.	0	0,00%
17.3	No los ha utilizado	8	57,14%
	Total	14	100,00%

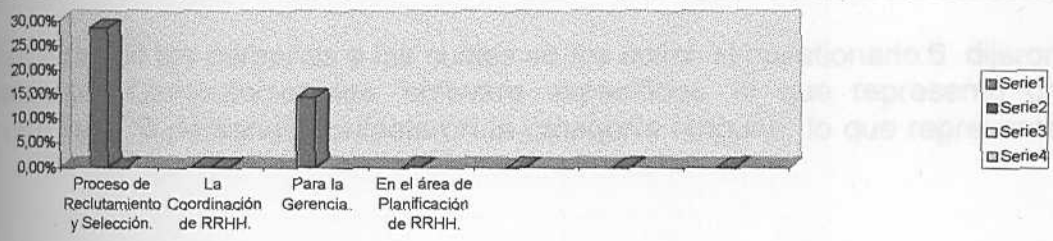


18.- **Utilidad que se le dan a estos Indicadores Cuantitativos.**

A través se este ítem se puede observar que personas utilizan o no, obteniendo:

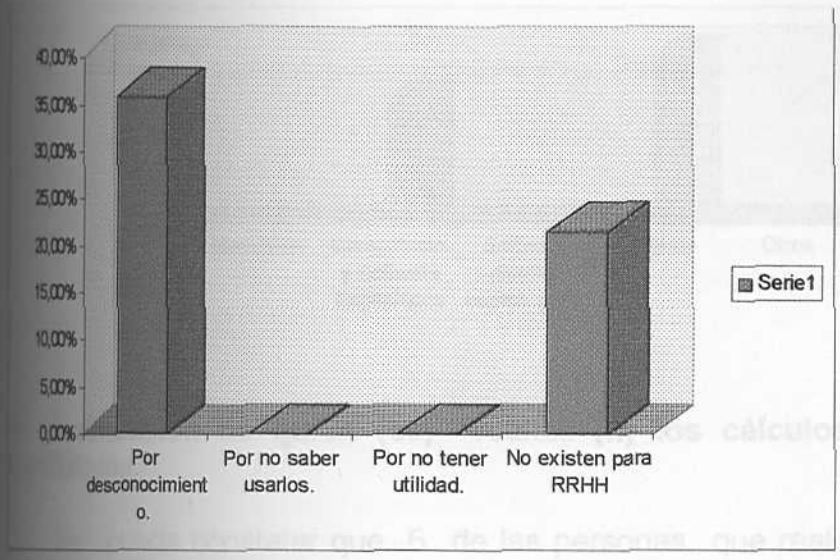
18.1.- Se puede constatar que 6 personas si utilizan el indicador donde se relaciona el costo de Reclutamiento y Selección entre el Costo total de personal, lo que representa un 42,857%.

Cod.	Razones de utilidad.	Fi	%
18.1.1	Información válida en:		
18.1.2	Proceso de Reclutamiento y Selección.	4	28,57%
18.1.3	La Coordinación de RRHH.	0	0,00%
18.1.4	Para la Gerencia.	2	14,29%
18.1.5	En el área de Planificación de RRHH.	0	0,00%
18.1.6	Para:		0,00%
18.1.7	Hablar el lenguaje de la alta gerencia.	0	0,00%
18.1.8	Cumplir con la alta gerencia.	0	0,00%
	Total	6	42,8571



18.2.- En cuanto a las personas que no los utilizan tenemos que sólo 8 personas afirmaron no utilizarlos lo que representa un 57,14%.

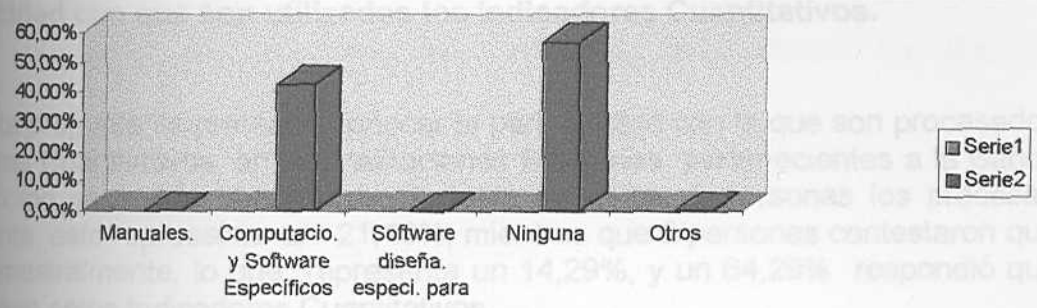
Cod.	Razones de No utili.		Fi	%
29.1.2	Por desconocimiento.		8	57,14
29.1.3	Por no saber usarlos.		0	0
29.1.4	Por no tener utilidad.		0	0
29.1.5	No existen para RRHH			
	Total		8	57,14



19.- Herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados arrojados por estos Indicadores Cuantitativos .

De la totalidad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario 6 dijeron utilizar Herramientas Computacionales, software específicos, lo que representa un 42,86%, por otro lado 8 personas contestaron la categoría ninguna, lo que representa un 57,14%.

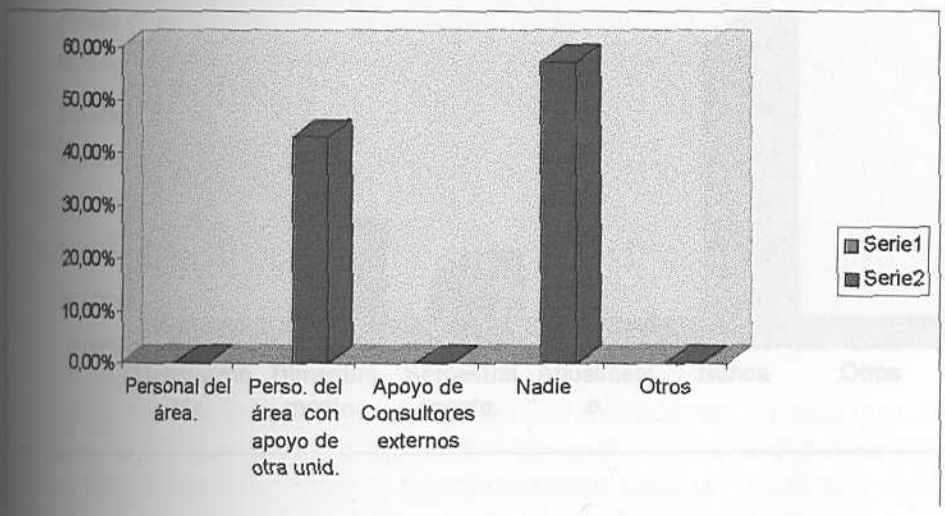
Cod.	Herramientas.	Fi	%
19.1	Manuales.	0	0,00%
19.2	Computacio. y Software Específicos	6	42,86%
19.3	Software diseña. especi. para los Indica.	0	0,00%
19.4	Ninguna	8	57,14%
19.5	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00 %



20.- Identificación de quién (es) realiza (n) los cálculos de los Indicadores Cuantitativos.

Se puede constatar que 6 de las personas que realizan estos cálculos son personal del área con apoyo de otras unidades representando un 42,86%, por otro lado un 57,14%, contestó que nadie realiza estos cálculos, es decir, apoyaron esta afirmación 8 personas.

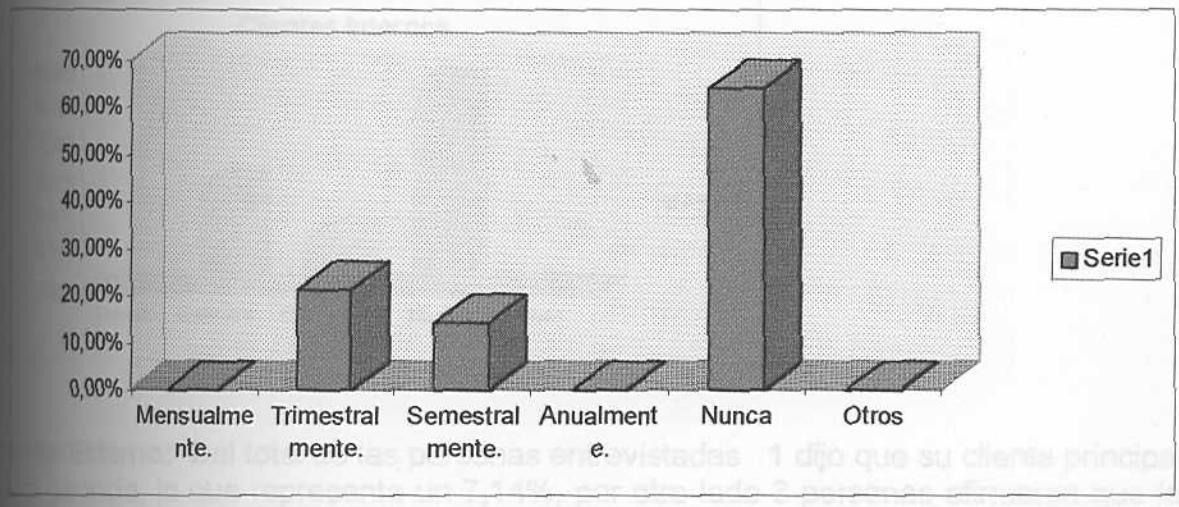
Cod.	Persona que realiza los cálculos	Fi	%
20.1	Personal del área.	0	0,00%
20.2	Perso. del área con apoyo de otra unidad.	6	42,86%
20.4	Apoyo de Consultores externos	0	0,00%
20.5	Nadie	8	57,14%
20.6	Otros	0	0,00%
	Total	14	100



21.- Periodicidad con que son utilizados los Indicadores Cuantitativos.

En esta pregunta se pretende conocer la periodicidad con la que son procesados los Indicadores Cuantitativos, en las Instituciones Bancarias pertenecientes a la Banca Comercial, como se puede observar en la tabla de datos, 3 personas los procesan trimestralmente, esto representa un 21,43%, mientras que 2 personas contestaron que lo hacían semestralmente, lo que representa un 14,29%, y un 64,29% respondió que nunca procesan estos Indicadores Cuantitativos.

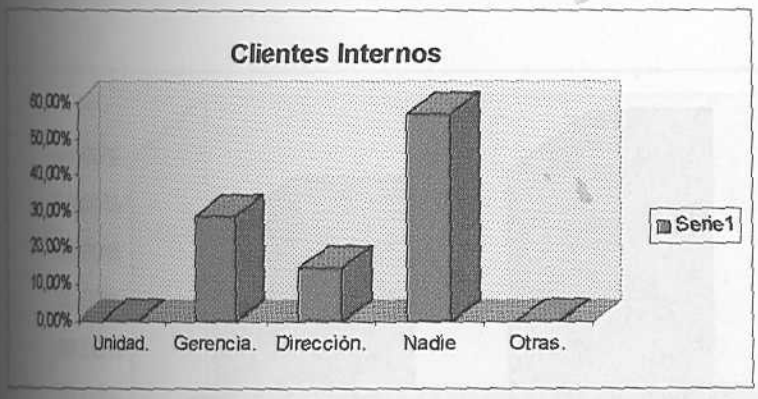
Cod.	Periodicidad.	Fi	%
21.1	Mensualmente.	0	0,00%
21.2	Trimestralmente.	3	21,43%
21.3	Semestralmente.	2	14,29%
21.4	Anualmente.	0	0,00%
21.5	Nunca	9	64,29%
21.6	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%



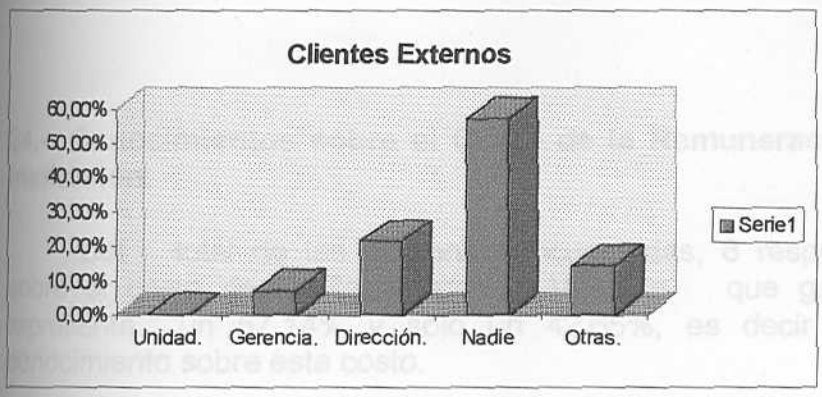
22- Identificación de los clientes del Producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa).

Cod.	Clientes del producto.	Fi	%
22.1	**Internos:**	0	0,00%
22.1.1	Unidad.	0	0,00%
22.1.2	Gerencia.	4	28,57%
22.1.3	Dirección.	2	14,29%
22.1.4	Nadie	8	57,14%
22.1.5	Otras.		0,00%
	Total	14	100,00%
22.2	**Externos:**		0,00%
22.2.1	Unidad.	0	0,00%
22.2.2	Gerencia.	1	7,14%
22.2.3	Dirección.	3	21,43%
22.2.4	Nadie	8	57,14%
22.2.5	Otras.	2	14,29%
	Total	14	100,00%

A nivel Interno: Del total de las personas entrevistadas 2 dijeron que su cliente principal es la dirección lo que representa un 14,29%, 4 personas afirmaron que su cliente principal es la gerencia lo que representa un 28,57% y finalmente, 8 personas afirmaron que nadie era su cliente, lo que representa un 57,14%.



A nivel Externo: Del total de las personas entrevistadas 1 dijo que su cliente principal es la gerencia, lo que representa un 7,14%, por otro lado 3 personas afirmaron que la dirección era su cliente principal, representando esto un 21,43% y un 57,14%, es decir, 8 personas contestaron que nadie era el cliente de su producto.

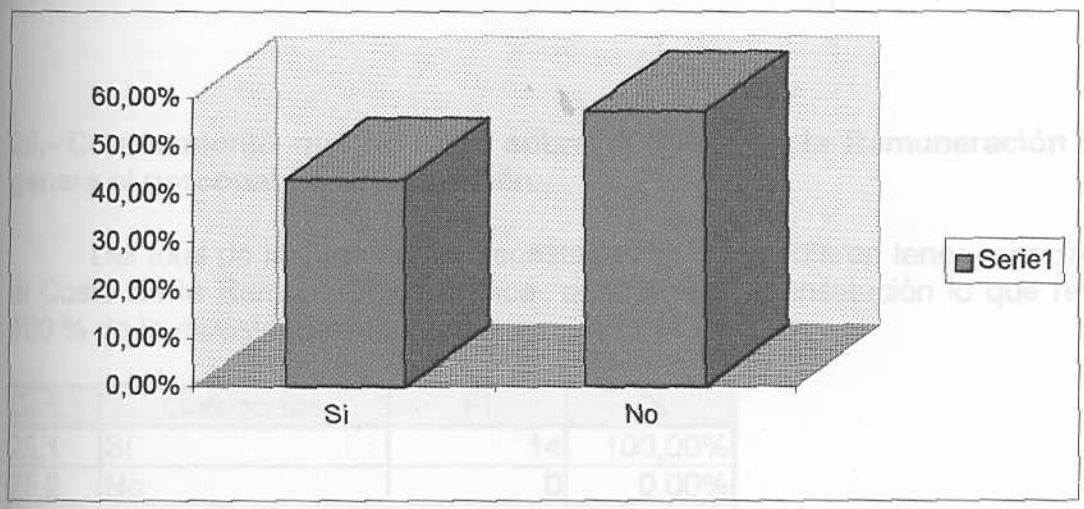


B.- Función de Administración de Salarios.

23.- Conocimiento sobre el costo de Beneficios Socioeconómicos que genera la institución.

Del total de las personas encuestadas, 6 respondieron tener conocimiento sobre el costo de Beneficios Socioeconómicos que genera su institución y sólo un 57,14%, es decir 6 personas negaron tener conocimiento sobre este costo.

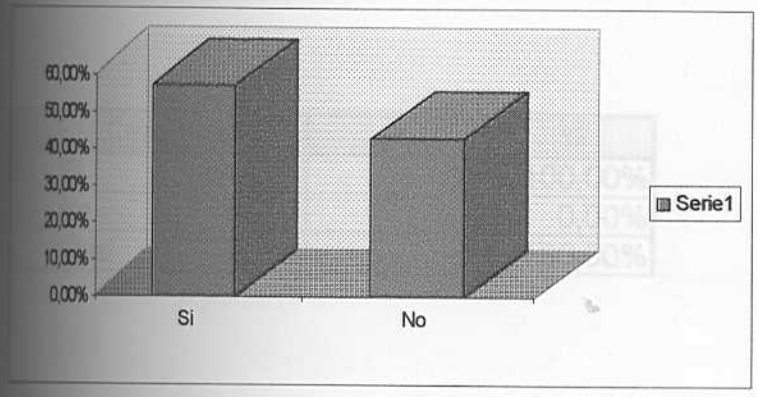
Cod.	Categorías	Fi	%
23.1	Si	6	42,86%
23.2	No	8	57,14%
	Total	14	100,00%



24.- Conocimientos sobre el Costo de la Remuneración Variable que genera la institución.

Del total de las personas encuestadas, 8 respondieron tener conocimiento sobre el costo de la Remuneración Variable que genera la institución lo que representa un 57,14% y sólo un 42,65%, es decir 6 personas negaron tener conocimiento sobre este costo.

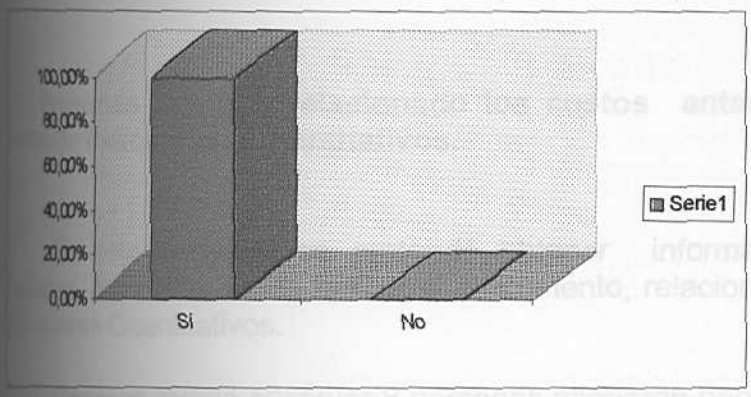
Cod.	Categorías	Fi	%
24.1	Si	8	57,14%
24.2	No	6	42,86%
	Total	14	100,00%



25.- Conocimiento que se tiene sobre el Costo de la Remuneración Básica que genera el personal de la institución.

Del total de las personas encuestadas 14 respondieron tener conocimiento sobre el Costo de la Remuneración Básica que genera la institución lo que representa un 100 % de la muestra seleccionada.

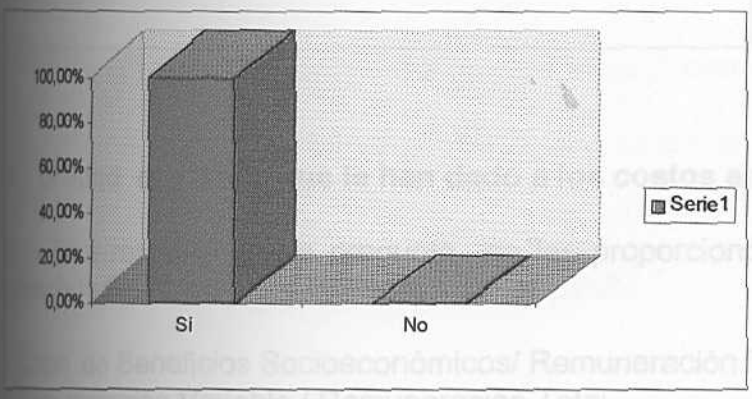
Cod.	Categorías	Fi	%
25.1	Si	14	100,00%
25.2	No	0	0,00%
	Total	14	100,00%



25.- Conocimiento que se tiene sobre el Costo de la Remuneración Total que genera el personal de la institución.

Del total de las personas encuestadas, 14 respondieron tener conocimiento sobre el costo de la Remuneración Total que genera la Institución lo que representa un 100% de la muestra seleccionada.

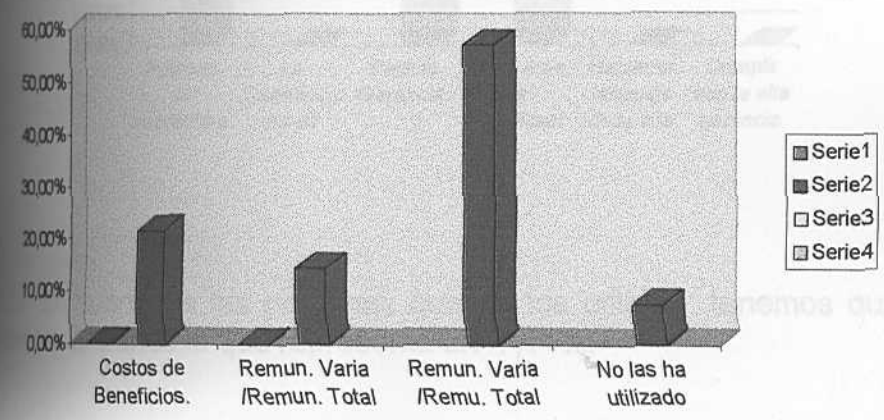
Cod.	Categorías	Fi	%
25.1	Si	14	100,00%
25.2	No	0	0,00%
	Total	14	100,00%



En cuanto al costo de Remuneración Variable / Remuneración Total, tenemos que 2 personas contestaron haberlos utilizados lo que representa un 14,29%.

La Remuneración Básica / Remuneración Total es utilizada por 8 personas de la muestra, lo que representa un 57,14%, y un 7,14% señala que no los ha utilizado, siendo esta 1 sola persona.

Cod.	Manejo Operativo			Fi	%
29.1	Costos de Beneficios.	Sociecon./ Remun. Total		3	21,43%
29.2	Remun. Varia /Remun.	Total		2	14,29%
29.3	Remun. Varia /Remu.	Total		8	57,14%
29.4	No las ha utilizado			1	7,14%
	Total			14	100,00%

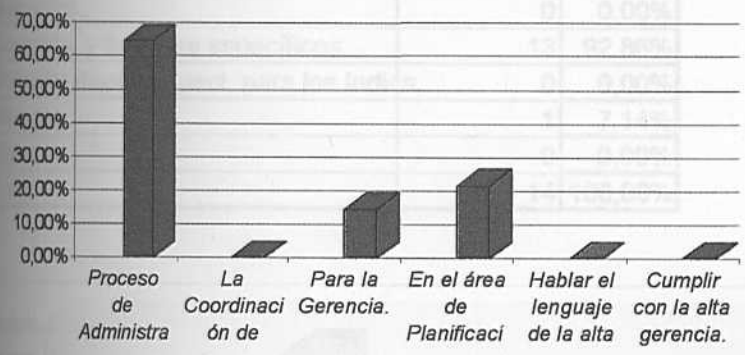


29.- Utilidad que se le dan a estos Indicadores Cuantitativos.

A través se este ítem se puede observar que personas utilizan o no, obteniendo:

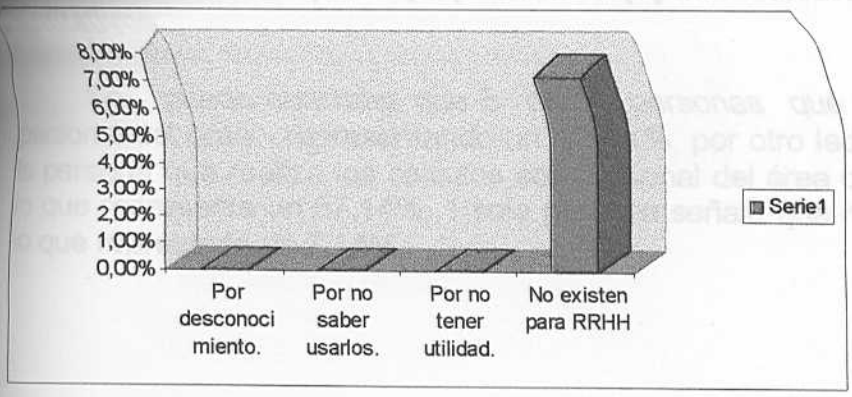
29.1.- Se puede constatar que 9 personas sí utilizan los Indicadores Cuantitativos dentro de la función lo que representa un 64,29%.

Cod.	Razones de utilidad.	Fi	%
23.1.1	Información válida en:		
23.1.1.1	Proceso de Administración de Salaios.	9	64,29%
23.1.1.2	La Coordinación de RRHH.	0	0,00%
23.1.1.3	Para la Gerencia.	2	14,29%
23.1.1.4	En el área de Planificación de RRHH.	3	21,43%
23.1.2.	Para:		
23.1.2.1	Hablar el lenguaje de la alta gerencia.	0	0,00%
23.1.2.2	Cumplir con la alta gerencia.	0	0,00%
	Total	14	100,00%



23.2.- En cuanto a las personas que no los utilizan tenemos que sólo 1 personas afirmó no utilizarlos lo que representa un 7,14%.

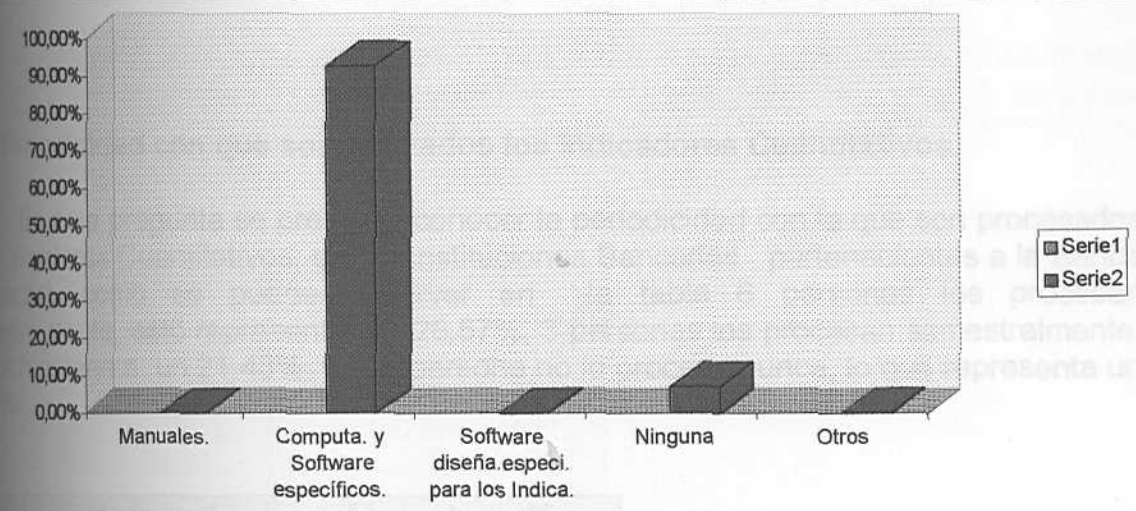
Cod.	Razones de No utili.	Fi	%
23.1.2	Por desconocimiento.	0	0
23.1.3	Por no saber usarlos.	0	0
23.1.4	Por no tener utilidad.	0	0
23.1.5	*No existen para RRHH*	1	7,14%
	Total	1	7,14%



30.- Herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados arrojados por estos Indicadores Cuantitativos .

De la totalidad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario 13 dijeron utilizar Herramientas Computacionales, software específicos, lo que representa un 92,86%, *por otro lado 1 persona contestó la categoría ninguna, lo que representa un* 7,14%.

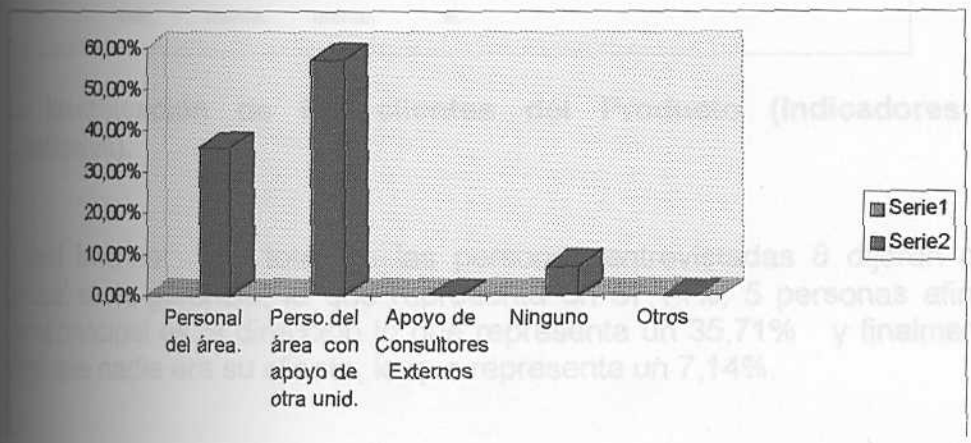
Cod.	Herramientas.	Fi	%
30.1	Manuales.	0	0,00%
30.2	Computa. y Software específicos.	13	92,86%
30.3	Software diseña.especi. para los Indica.	0	0,00%
30.4	Ninguna	1	7,14%
30.5	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%



31.- Identificación de quién (es) realiza (n) los cálculos de los Indicadores Cuantitativos.

Se puede constatar que 5 de las personas que realizan estos cálculos son personal del área representando un 35,71%, por otro lado 8 personas afirmaron que la persona que realiza los cálculos son personal del área con apoyo de otras unidades lo que representa un 57,14%, 1 sola persona señaló que nadie realiza estos cálculos, lo que representa un 7,14%.

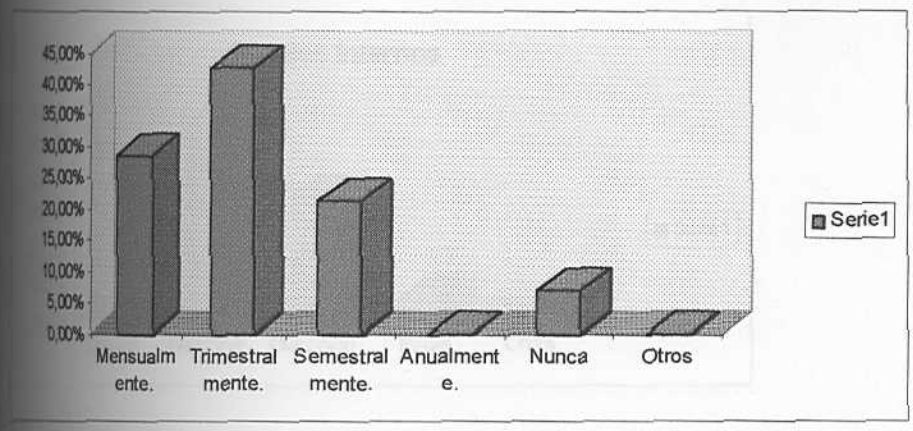
Cod.	Persona que realiza los cálculos	Fi	%
31.1	Personal del área.	5	35,71%
31.2	Perso.del área con apoyo de otra unidad	8	57,14%
31.3	Apoyo de Consultores Externos	0	0,00%
31.4	Ninguno	1	7,14%
31.5	Otros		0,00%
	Total	14	100,00%



32.- Periodicidad con que son utilizados los Indicadores Cuantitativos.

En esta pregunta se pretende conocer la periodicidad con la que son procesados los Indicadores Cuantitativos, en las Instituciones Bancarias pertenecientes a la Banca Comercial, como se puede observar en la tabla 6 personas los procesan trimestralmente, esto representa un 28,57%, 3 personas los procesan semestralmente, lo que representa un 21,43% y una persona no lo procesa nunca, lo que representa un 7,14%.

Cod.	Periodicidad.	Fi	%
32.1	Mensualmente.	4	28,57%
32.2	Trimestralmente.	6	42,86%
32.3	Semestralmente.	3	21,43%
32.4	Anualmente.	0	0,00%
32.5	Nunca	1	7,14%
32.6	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%

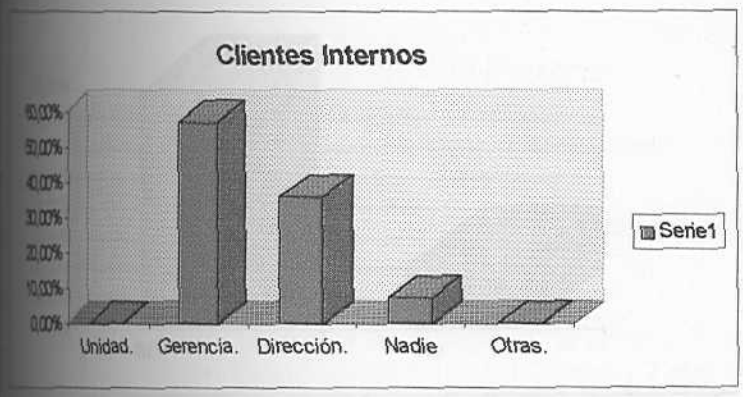


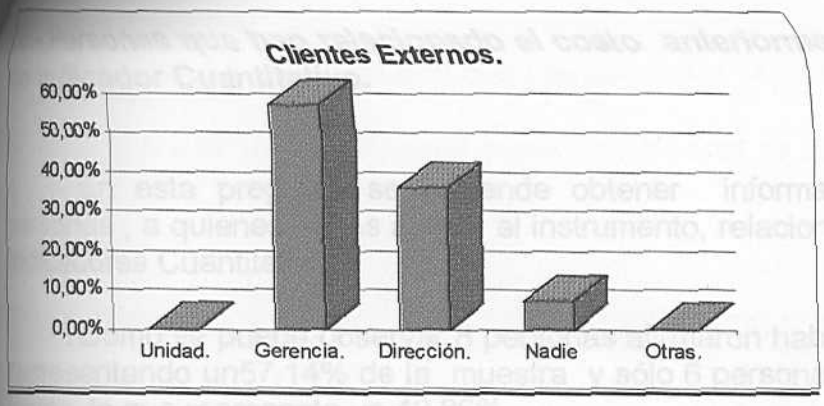
11.- Identificación de los clientes del Producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa).

A nivel **Interno:** Del total de las personas entrevistadas 8 dijeron que su cliente principal es la gerencia, lo que representa un 57,14%, 5 personas afirmaron que su cliente principal es la dirección lo que representa un 35,71% y finalmente, 1 persona afirmó que nadie era su cliente, lo que representa un 7,14%.

A nivel **Externo:** Del total de las personas entrevistadas 8 dijeron que su cliente principal es la gerencia, lo que representa un 57,14%, por otro lado 5 personas afirmaron que la dirección era su cliente principal, representando esto un 35,71% y un 7,14%, es decir, 1 persona contestó que nadie era el cliente de su producto.

Cod.	Clientes del producto.	Fi	%
33.1	**Internos:**	0	0,00%
33.1.1	Unidad.	0	0,00%
33.1.2	Gerencia.	8	57,14%
33.1.3	Dirección.	5	35,71%
33.1.4	Nadie	1	7,14%
33.1.5	Otras.	0	0,00%
	Total	14	100,00%
33.2	**Externos:**	0	0,00%
33.2.1	Unidad.	0	0,00%
33.2.3	Gerencia.	8	57,14%
33.2.4	Dirección.	5	35,71%
33.2.5	Nadie	1	7,14%
33.2.6	Otras.	0	0,00%
	Total	14	100,00%



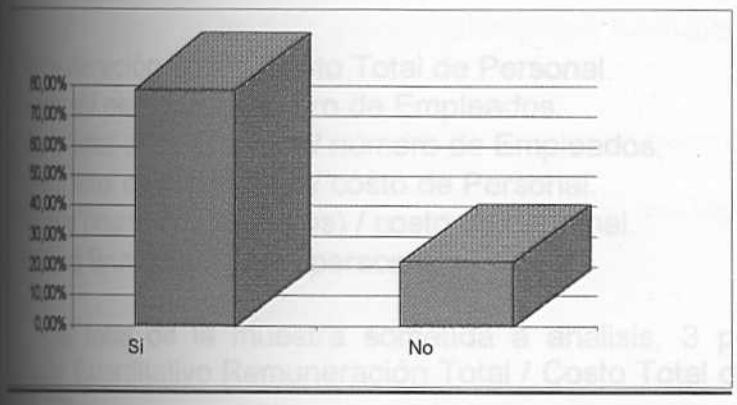


C.- Función Relaciones Internas (contratación colectiva)

34.- Conocimiento sobre el costo Total que genera la institución.

Del total de las personas encuestadas, 11 respondieron tener conocimiento sobre el costo Total que genera su institución lo que representa un 78,57% y un 21,43%, es decir 3 personas negaron tener conocimiento sobre este costo.

Cod.	Categorías	Fi	%
34.1	Sì	11	78,57%
34.2	No	3	21,43%
	Total	14	78,57%

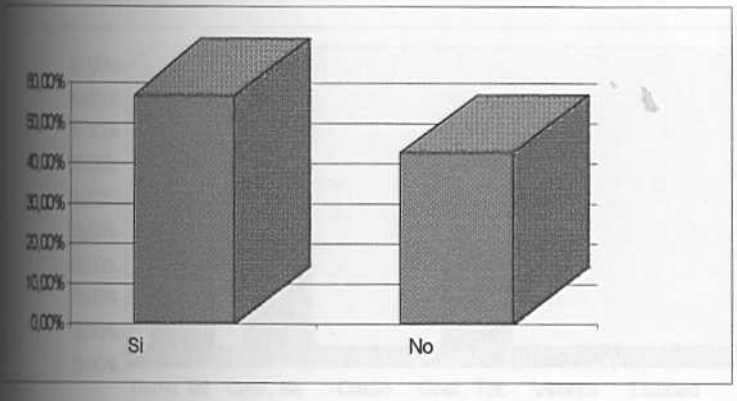


25.- Personas que han relacionado el costo anteriormente mencionado en forma de Indicador Cuantitativo.

En esta pregunta se pretende obtener información sobre cuántas de las personas, a quienes se les aplicó el instrumento, relacionan estos costos en forma de indicadores Cuantitativos.

Como se puede observar 8 personas afirmaron haber relacionado dichos costos, representando un57,14% de la muestra y sólo 6 personas indicaron no haberlo hecho antes, lo que representa un 42,86%.

Ord.	Categorías	Fi	%
25.1	Si	8	57,14%
25.2	No	6	42,86%
	Total	14	100,00%



26.- Utilidad operativa que le han dado a los costos anteriormente mencionados.

Para responder esta pregunta se les proporcionó dos tipos de relaciones en forma de Indicadores Cuantitativos, a saber:

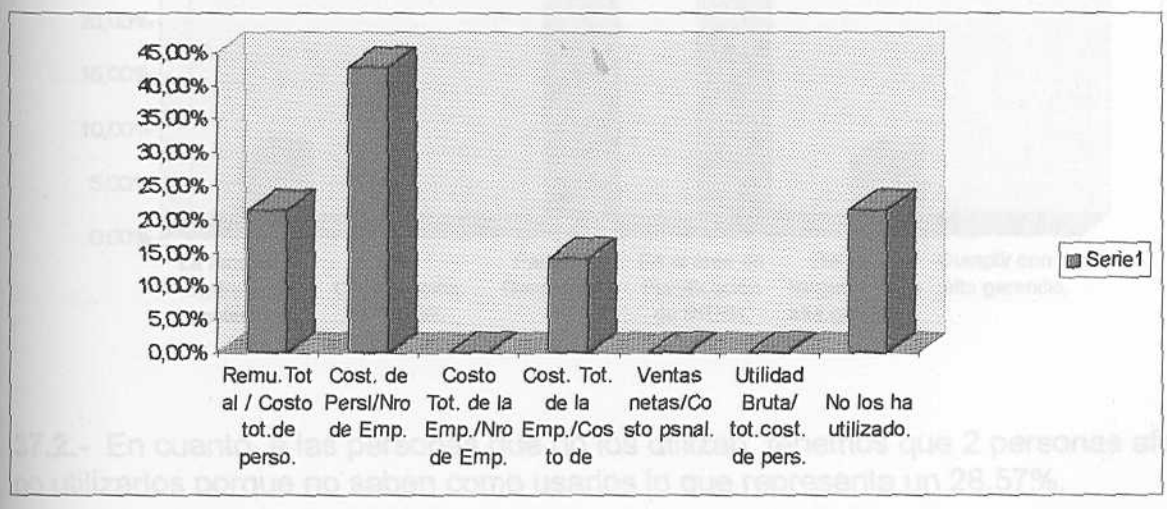
- Remuneración Total / Costo Total de Personal.
- Costo de personal / número de Empleados.
- Costo total de la Empresa/ número de Empleados.
- Costo total de la Empresa/ costo de Personal.
- Ventas (ingresos) netas (os) / costo de personal.
- Utilidad Bruta/ total costo personal.

Del total de la muestra sometida a análisis, 3 personas afirmaron utilizar el Indicador Cuantitativo Remuneración Total / Costo Total de Personal lo que representa un 21,43%.

En cuanto al Costo de personal / número de Empleados tenemos que 2 personas contestaron haberlos utilizados lo que representa un 14,29%.

Costo total de la Empresa/ costo de Personal es utilizada por 3 personas de la muestra, lo que representa un 21,43.

Cod.	Manejo Operativo	Fi	%
36.1	Remu.Total / Costo tot.de perso.	3	21,43%
36.2	Cost. de Persl/Nro de Emp.	6	42,86%
36.3	Costo Tot. de la Emp./Nro de Emp.	0	0,00%
36.4	Cost. Tot. de la Emp./Costo de Pers.	2	14,29%
36.5	Ventas netas/Costo psnal.	0	0,00%
36.6	Utilidad Bruta/ tot.cost. de pers.	0	0,00%
36.7	No los ha utilizado.	3	21,43%
	Total	14	100,00%

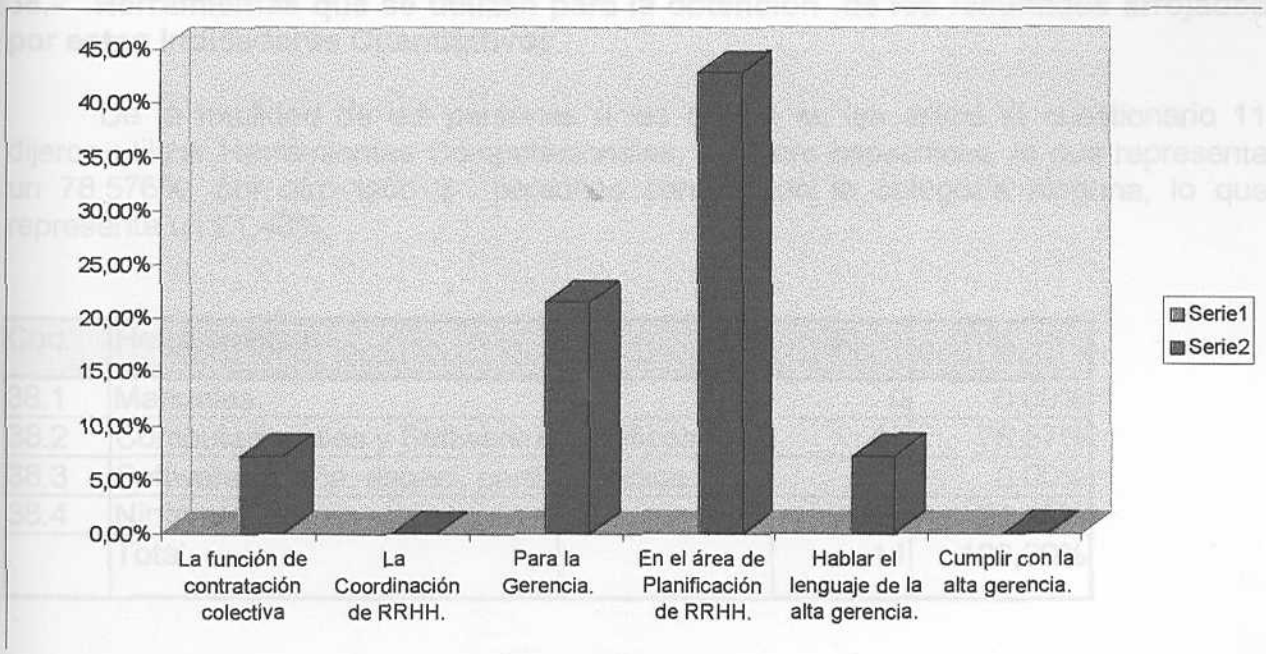


37.- Utilidad que se le da a estos Indicadores Cuantitativos.

A través se este ítem se puede observar que personas utilizan o no obteniendo:

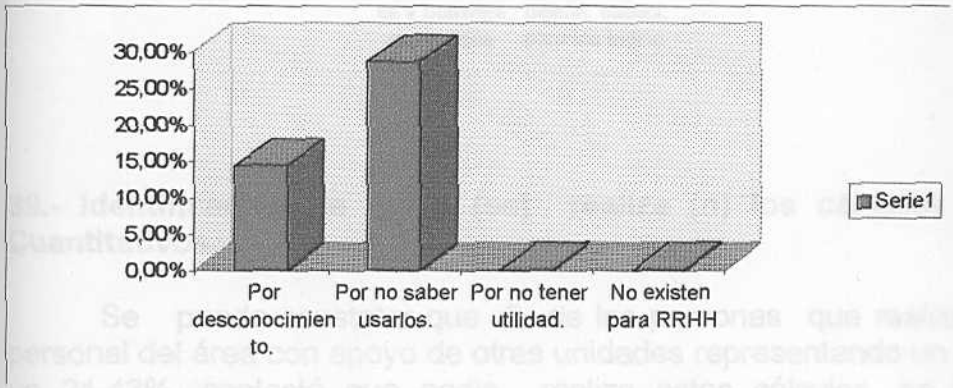
37.1.- Se puede constatar que 1 persona utiliza los Indicadores Cuantitativos dentro de la función lo que representa un 7,14%.

Cod.	Razones de utilidad.	Fi	%
37.1.1.	Información válida en:		
37.1.1.1	La función de contratación colectiva	1	7,14%
37.1.1.2	La Coordinación de RRHH.	0	0,00%
37.1.1.3	Para la Gerencia.	3	21,43%
37.1.1.4	En el área de Planificación de RRHH.	6	42,86%
37.1.2	Para:		0,00%
37.1.2.1	Hablar el lenguaje de la alta gerencia.	1	7,14%
37.1.2.2	Cumplir con la alta gerencia.	0	0,00%
	Total	11	78,57%



37.2.- En cuanto a las personas que no los utilizan tenemos que 2 personas afirmaron no utilizarlos porque no saben como usarlos lo que representa un 28,57%.

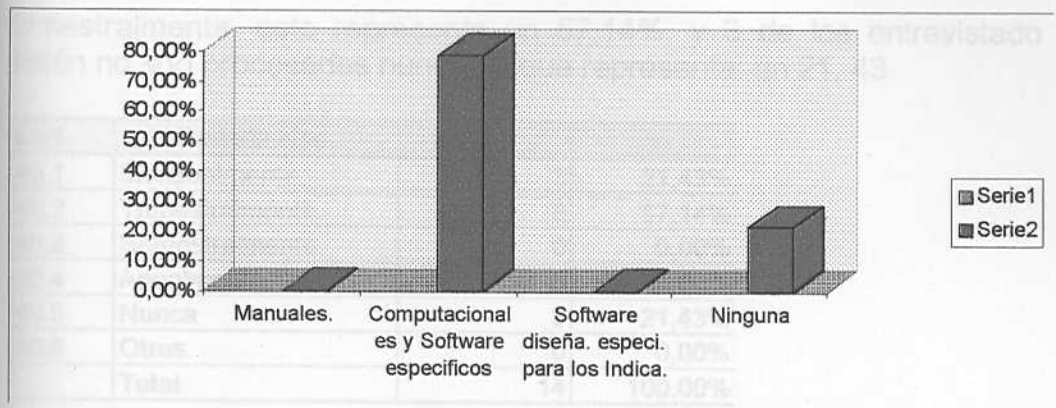
Cod.	Razones de No utili.	Fi	%
37.2.	Por desconocimiento.	1	14,29%
37.2.1	Por no saber usarlos.	2	28,57%
37.2.2	Por no tener utilidad.	0	0,00%
37.2.3	No existen para RRHH	0	0,00%
	Total	3	42,86%



38.- Herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados arrojados por estos Indicadores Cuantitativos .

De la totalidad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario 11 dijeron utilizar Herramientas Computacionales, software específicos, lo que representa un 78,576%, por otro lado 3 personas contestaron la categoría ninguna, lo que representa un 21,43%.

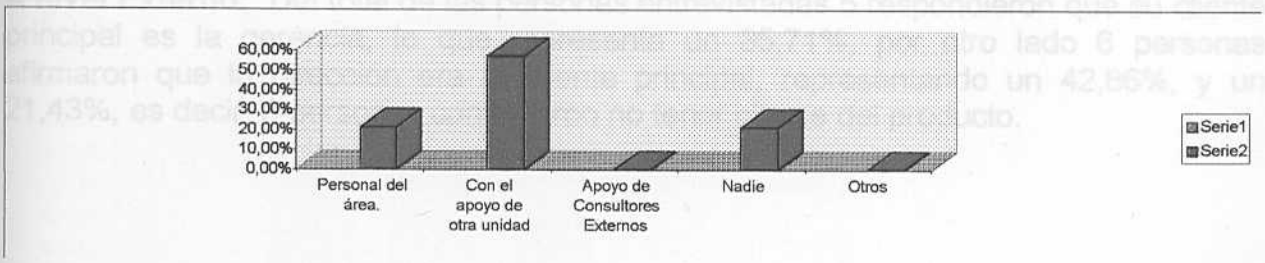
Cod.	Herramientas.		Fi	%
38.1	Manuales.		0	0,00%
38.2	Computacionales y Software especificos		11	78,57%
38.3	Software diseña. especi. para los Indica.		0	0,00%
38.4	Ninguna		3	21,43%
	Total		14	100,00%



39.- Identificación de quién (es) realiza (n) los cálculos de los Indicadores Cuantitativos.

Se puede constatar que 8 de las personas que realizan estos cálculos son personal del área con apoyo de otras unidades representando un 57,14%, por otro lado un 21,43%, contestó que nadie realiza estos cálculos, es decir, apoyaron esta afirmación 3 personas.

Cod.	Persona que realiza los cáculos	Fi	%
39.1	Personal del área.	3	21,43%
39.2	Personal del área con	8	57,14%
39.3	apoyo de otra unidad	0	0,00%
39.4	Apoyo de Consultores Externos	0	0,00%
39.5	Nadie	3	21,43%
39.6	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%

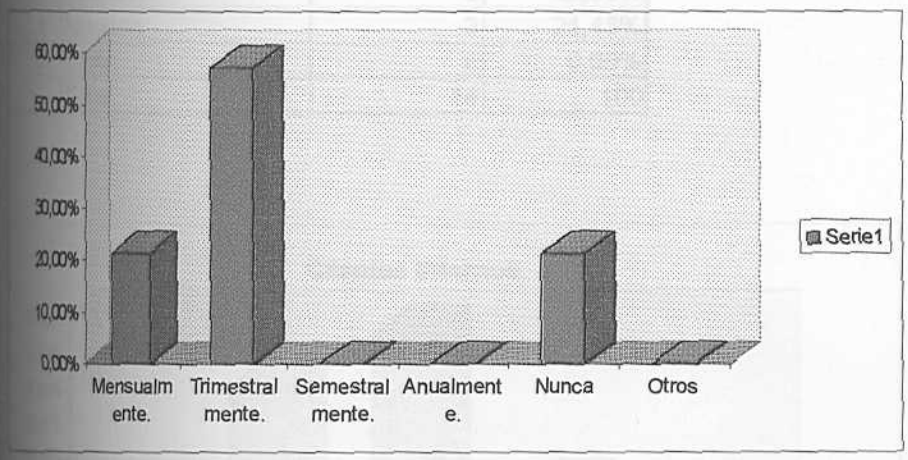


40.- Periodicidad con que son utilizados los Indicadores Cuantitativos.

En esta pregunta se pretende conocer la periodicidad con la que son procesados los Indicadores Cuantitativos, en las Instituciones Bancarias pertenecientes a la Banca Comercial, como se puede observar en la tabla, 8 personas los procesan

trimestralmente, esto representa un 57,14%, y 3 de los entrevistado señalaron que están no son procesadas nunca, lo que representa un 21, 43

Cod.	Periodicidad.	Fi	%
40.1	Mensualmente.	3	21,43%
40.2	Trimestralmente.	8	57,14%
40.3	Semestralmente.	0	0,00%
40.4	Anualmente.	0	0,00%
40.5	Nunca	3	21,43%
40.6	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%

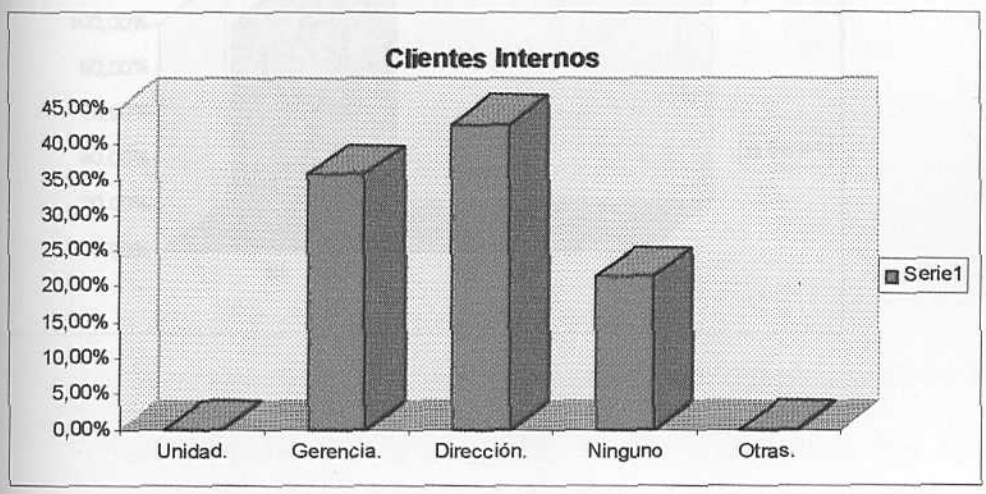


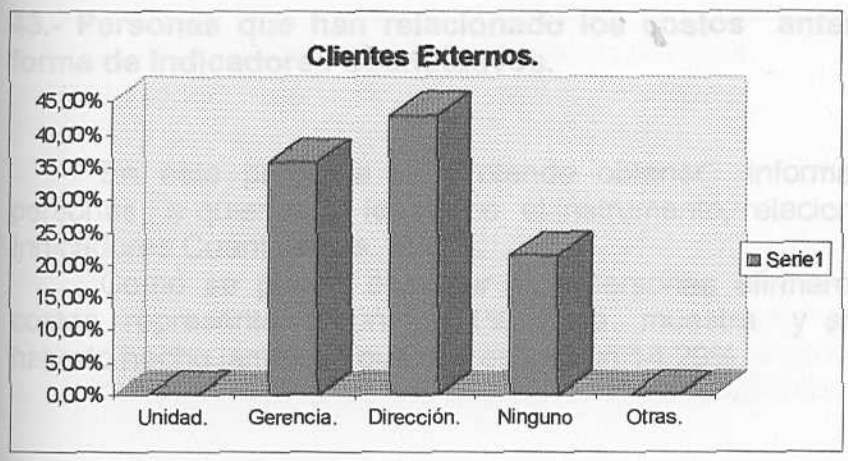
41.- Identificación de los clientes del Producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa).

A nivel **Interno:** Del total de las personas entrevistadas 5 respondieron que su cliente principal es la gerencia, lo que representa un 35,71%, 6 personas afirmaron que su cliente principal es la dirección, lo que representa un 48,86%, y finalmente, 3 personas afirmaron no tener cliente del producto, lo que representa un 21, 43%.

A nivel **Externo:** Del total de las personas entrevistadas 5 respondieron que su cliente principal es la gerencia, lo que representa un 35,71%, por otro lado 6 personas afirmaron que la dirección era la cliente principal, representando un 42,86%, y un 21,43%, es decir, 3 personas contestaron no tener cliente del producto.

Cod.	Clientes del producto.	Fi	%
41.1	**Internos:**		
41.1.2	Unidad.	0	0,00%
41.1.3	Gerencia.	5	35,71%
41.1.4	Dirección.	6	42,86%
41.1.5	Ninguno	3	21,43%
41.1.6	Otras.	0	0,00%
	Total	14	100,00%
41.2	**Externos:**		
41.2.1	Unidad.	0	0,00%
41.2.2	Gerencia.	5	35,71%
41.2.3	Dirección.	6	42,86%
41.2.4	Ninguno	3	21,43%
41.2.5	Otras.	0	0,00%
	Total	14	100



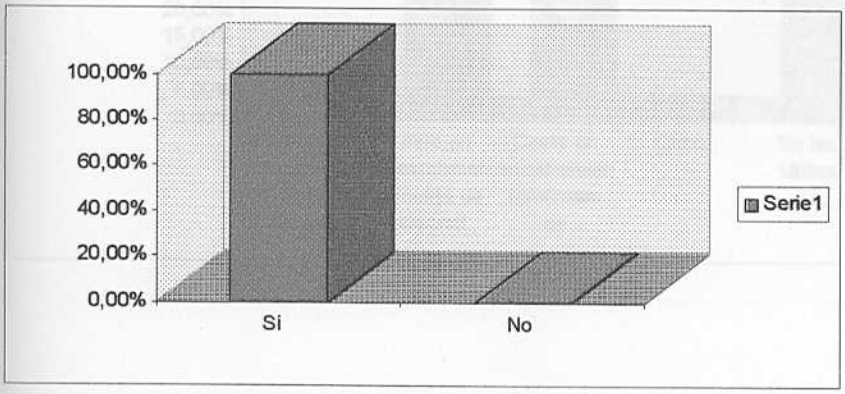


D.- Función Capacitación y Entrenamiento.

42.- Conocimiento sobre el costo de Adiestramiento que genera la institución.

Del total de las personas encuestadas, 14 respondieron tener conocimiento sobre el costo de Adiestramiento que genera su institución lo que representa un 100% de la muestra seleccionada.

Cod.	Categorías	Fi	%
42.1	Si	14	100,00%
42.2	No	0	0,00%
	Total	14	100,00%

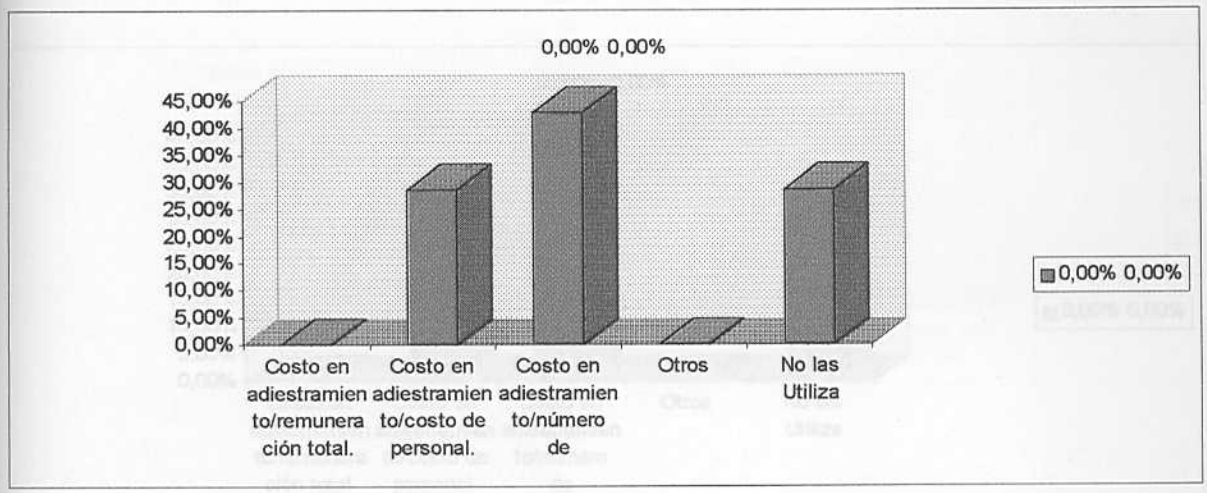


43.- Personas que han relacionado los costos anteriormente mencionados en forma de Indicadores Cuantitativos.

En esta pregunta se pretende obtener información sobre cuántas de las personas , a quienes se les aplicó el instrumento, relacionan estos costos en forma de Indicadores Cuantitativos.

Como se puede observar 12 personas afirmaron haber relacionado dichos costos, representando un 85,71% de la muestra y sólo 2 personas indicaron no haberlo hecho jamás, lo que representa un 14,29%.

Cod.	Utilidad Operativa	Fi	%
44.1	Costo en adiestramiento/costo en beneficios socioeconómicos.	0	0,00%
44.2	Costo en adiestramiento/remuneración variable.	0	0,00%
44.3	Costo en adiestramiento/remuneración total.	0	0,00%
44.4	Costo en adiestramiento/costo de personal.	4	28,57%
44.5	Costo en adiestramiento/número de empleados.	6	42,86%
44.6	Otros	0	0,00%
44.7	No las Utiliza	4	28,57%
	Total	14	100,00%



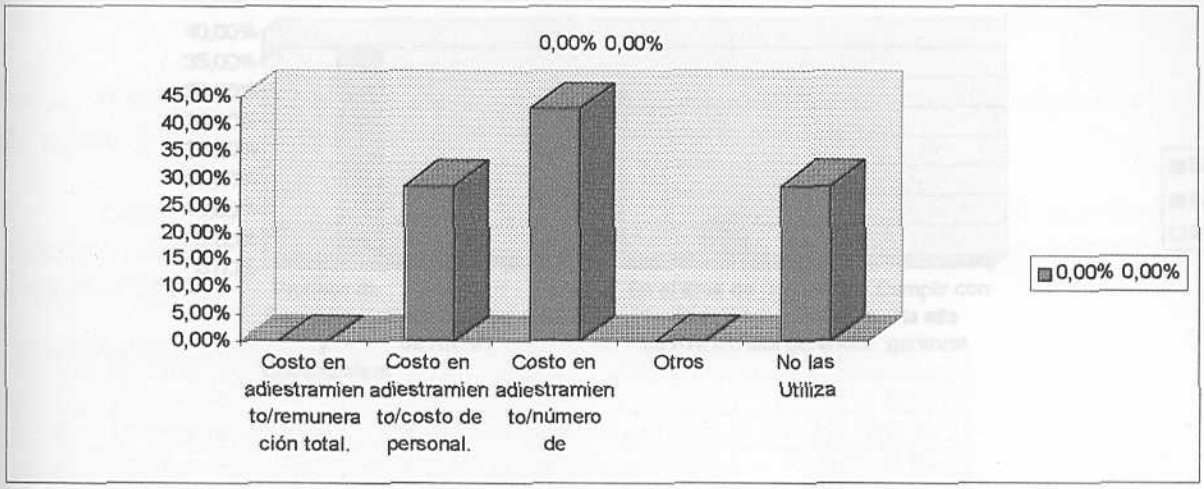
44.- Utilidad operativa que le han dado a los costos anteriormente mencionados.

Para responder esta pregunta se les proporcionó dos tipos de relaciones en forma de Indicadores Cuantitativos, a saber:

- Costo en Adiestramiento/ Costo en Beneficio Socioeconómico.
- Costo en Adiestramiento/Remuneración Variable.
- Costo en Adiestramiento/ Remuneración total
- Costo en Adiestramiento/ Costo de Personal.
- Costo en Adiestramiento/ Número de Empleados.

Del total de la muestra sometida a análisis, 6 personas utilizan el Costo de Adiestramiento/ Número de empleados, lo que representa un 42,86% de la muestra. En cuanto el Costo de Adiestramiento/Costo de personal, 4 personas contestaron haberlos utilizado, representando un 28,57%. Por otra parte 4 de las personas respondieron que en su Institución no se utiliza ninguna de estas relaciones, representando un 28,57%.

Cod.	Utilidad Operativa	Fi	%
44.1	Costo en adiestramiento/costo en beneficios socioeconómicos.	0	0,00%
44.2	Costo en adiestramiento/remuneración variable.	0	0,00%
44.3	Costo en adiestramiento/remuneración total.	0	0,00%
44.4	Costo en adiestramiento/costo de personal.	4	28,57%
44.5	Costo en adiestramiento/número de empleados.	6	42,86%
44.6	Otros	0	0,00%
44.7	No las Utiliza	4	28,57%
	Total	14	100,00%

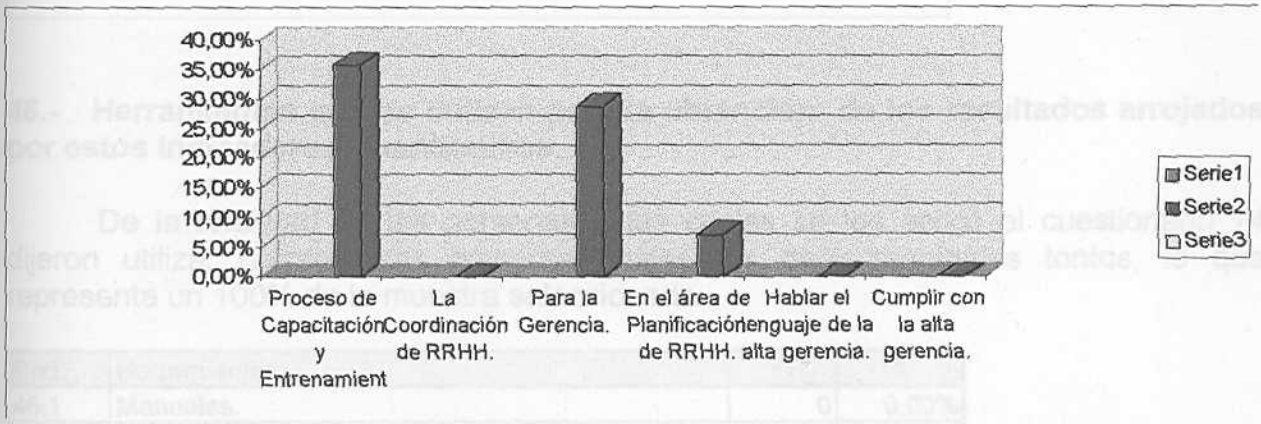


45.- Utilidad que se le dan a estos Indicadores Cuantitativos.

A través se este ítem se puede observar que personas utilizan o no obteniendo:

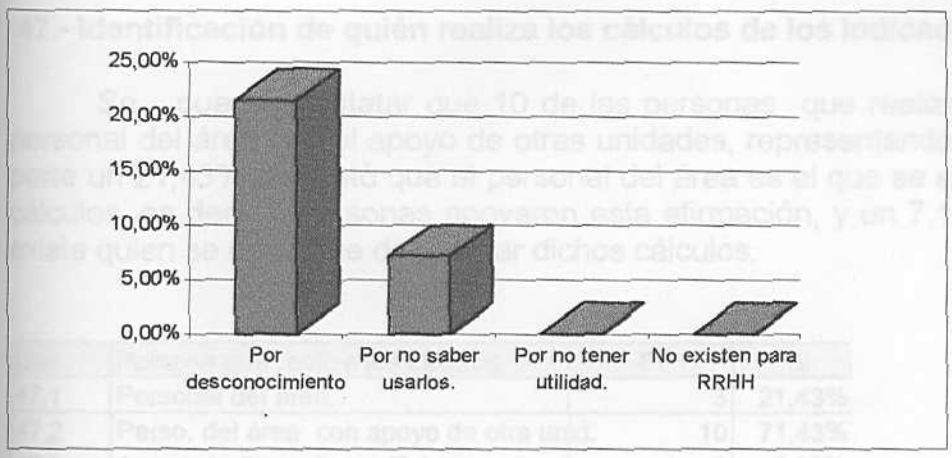
45.1.- 5 personas utilizan los indicadores cuantitativos dentro de la función, lo que representa un 35,71%, por otra parte, 4 personas los utilizan para la gerencia, y un 7,14% en el área de planificación.

Cod.	Razones de utilidad.	Fi	%
45.1.1	Información válida en:		
45.1.1.2	Proceso de Capacitación y Entrenamiento.	5	35,71%
45.1.1.3	La Coordinación de RRHH.	0	0,00%
45.1.1.4	Para la Gerencia.	4	28,57%
45.1.1.5	En el área de Planificación de RRHH.	1	7,14%
45.1.2	Para:		0,00%
45.1.2.1	Hablar el lenguaje de la alta gerencia.	0	0,00%
45.1.2.2	Cumplir con la alta gerencia.	0	0,00%
	Total	10	71,43%



45.2.- En cuanto a las personas que no los utilizan tenemos que: un 21,43% del total de las personas debido al desconocimiento de los mismos y un 7,14% no sabe usarlos.

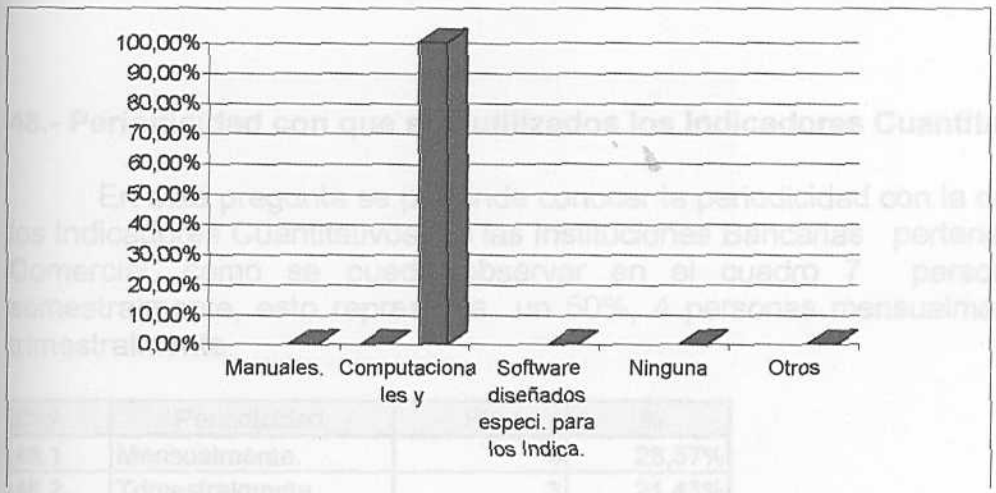
Cod.	Razones de No utili.	Fi	%
45.2.1	Por desconocimiento.	3	21,43%
45.2.2	Por no saber usarlos.	1	7,14%
45.2.3	Por no tener utilidad.	0	0,00%
45.2.4	No existen para RRHH	0	0,00%
	Total	4	28,57%



46.- Herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados arrojados por estos Indicadores Cuantitativos.

De la totalidad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario 14 dijeron utilizar herramientas computacionales, es decir terminales tontos, lo que representa un 100% de la muestra seleccionada.

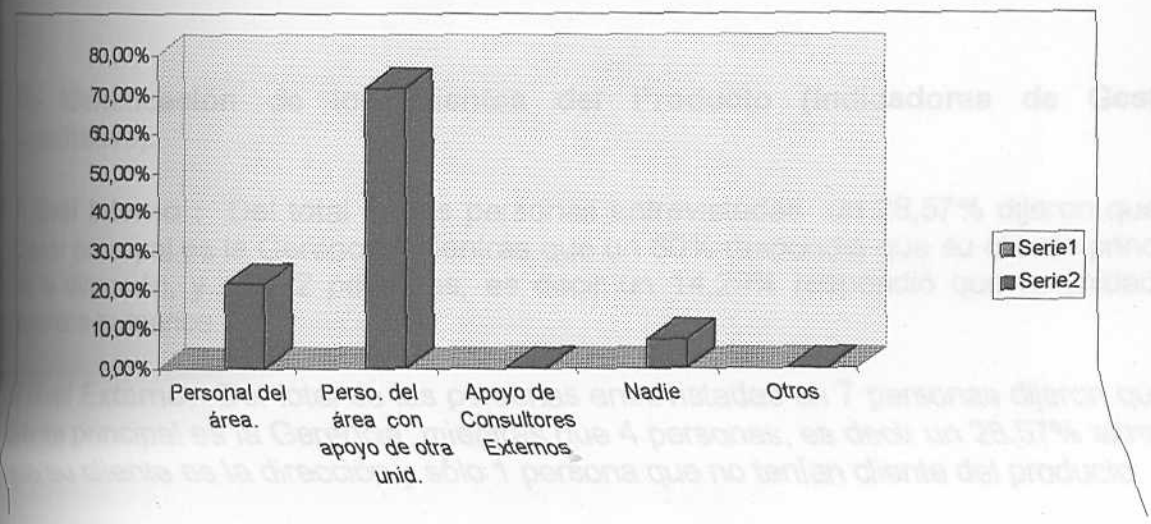
Cod.	Herramientas.	Fi	%
46.1	Manuales.	0	0,00%
46.2	Computacionales y Software específicos	14	100,00%
46.3	Software diseñados especi. para los Indica.	0	0,00%
46.4	Ninguna	0	0,00%
46.5	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%



47.- Identificación de quién realiza los cálculos de los Indicadores Cuantitativos.

Se puede constatar que 10 de las personas que realizan estos cálculos son personal del área con el apoyo de otras unidades, representando un 71,43 %, por otra parte un 21,43% contestó que el personal del área es el que se encarga de realizar los cálculos, es decir 3 personas apoyaron esta afirmación, y un 7,14% respondió que no existe quien se encargue de realizar dichos cálculos.

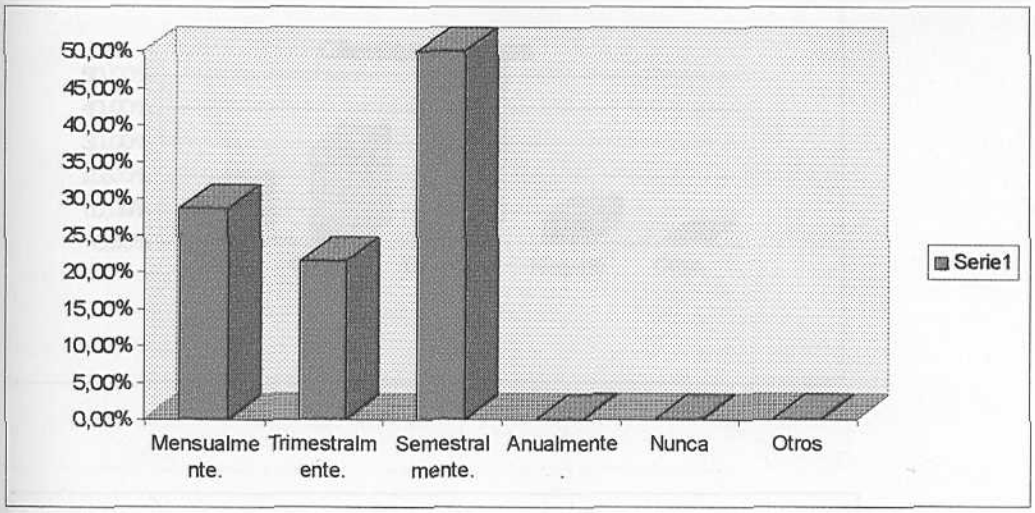
Cod.	Persona que realiza los cálculos	Fi	%
47.1	Personal del área.	3	21,43%
47.2	Perso. del área con apoyo de otra unid.	10	71,43%
47.3	Apoyo de Consultores Externos	0	0,00%
47.4	Nadie	1	7,14%
47.5	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%



48.- Periodicidad con que son utilizados los Indicadores Cuantitativos.

En esta pregunta se pretende conocer la periodicidad con la que son procesados los Indicadores Cuantitativos, en las Instituciones Bancarias pertenecientes a la Banca Comercial, como se puede observar en el cuadro 7 personas los procesan semestralmente, esto representa un 50%, 4 personas mensualmente, y un 21,43 % trimestralmente.

Cod.	Periodicidad.	Fi	%
48.1	Mensualmente.	4	28,57%
48.2	Trimestralmente.	3	21,43%
48.3	Semestralmente.	7	50,00%
48.4	Anualmente.	0	0,00%
48.5	Nunca	0	0,00%
54.6	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%

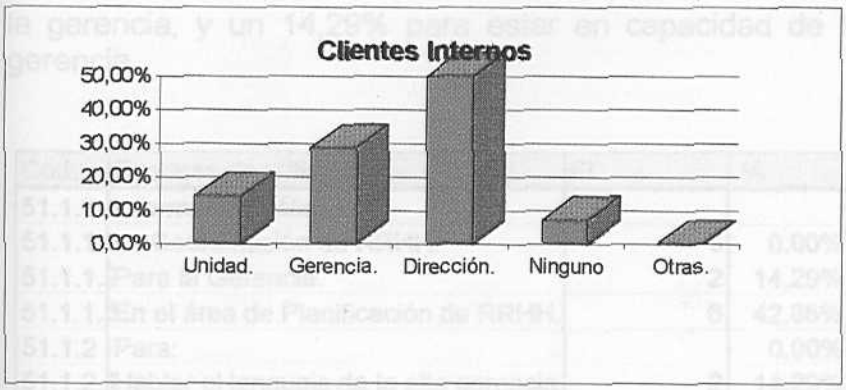


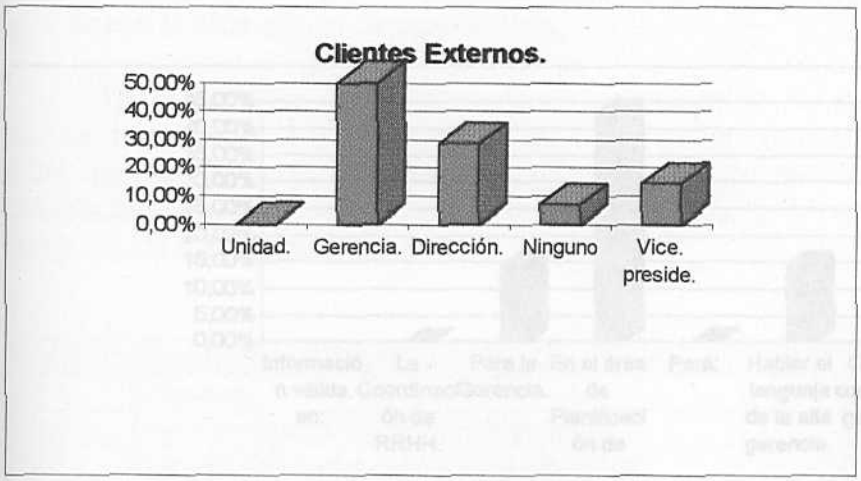
49.- Identificación de los clientes del Producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa).

A nivel Interno : Del total de las personas entrevistadas un 28,57% dijeron que su cliente principal es la Gerencia, mientras que un 50% respondió que su cliente principal es la dirección, y sólo 2 personas, es decir un 14,29% respondió que la unidad de recursos humanos.

A nivel Externo: Del total de las personas entrevistadas un 7 personas dijeron que su cliente principal es la Gerencia, mientras que 4 personas, es decir un 28,57% afirmaron que su cliente es la dirección y sólo 1 persona que no tenían cliente del producto.

Cod.	Clientes del producto.	Fi	%
49.1	**Internos:**		
49.1.1	Unidad.	2	14,29%
49.1.2	Gerencia.	4	28,57%
49.1.3	Dirección.	7	50,00%
49.1.4	Ninguno	1	7,14%
49.1.5	Otras.	0	0,00%
	Total	14	100,00%
			0,00%
49.2	**Externos:**		0,00%
49.2.1	Unidad.	0	0,00%
49.2.2	Gerencia.	7	50,00%
49.2.3	Dirección.	4	28,57%
49.2.4	Ninguno	1	7,14%
49.2.5	Vice. preside. de Divi.	2	14,29%
	Total	14	100,00%





E.- Función de Planificación de Recursos Humanos.

50.- Utilidad operativa que le han dado a los costos anteriormente mencionados.

Para responder esta pregunta se les proporcionó un tipo de relación en forma de Indicadores Cuantitativos, a saber:

- Utilidad Bruta/ número de Empleados.

Del total de la muestra sometida a análisis, 8 personas utilizan la relación Utilidad Bruta/Número de empleados, representando un 57,14%, luego, un 14,29% respondió utilizar otro tipo de relaciones, y un 28,57% respondió no utilizar ningún un tipo de relaciones.

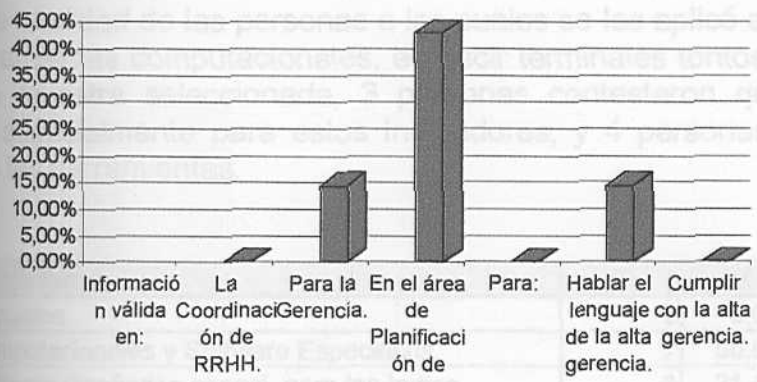
51.- Utilidad que se le dan a estos Indicadores Cuantitativos.

A través se este ítem se puede observar que personas utilizan o no , obteniendo:

51.1.- Se pudo constar que 6 personas si utilizan, los indicadores cuantitativos dentro de la función, lo que representa un 42,86%, por otra parte, 2 personas los utilizan para

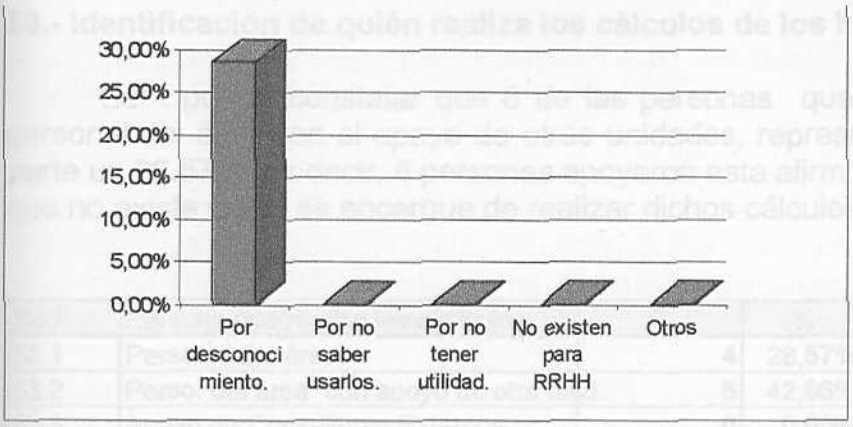
a gerencia, y un 14,29% para estar en capacidad de hablar el lenguaje de la alta gerencia.

Cod.	Razones de utilidad.	Fi	%
51.1.1	Información válida en:		
51.1.1.	La Coordinación de RRHH.	0	0,00%
51.1.1.	Para la Gerencia.	2	14,29%
51.1.1.	En el área de Planificación de RRHH.	6	42,86%
51.1.2	Para:		0,00%
51.1.2.	Hablar el lenguaje de la alta gerencia.	2	14,29%
51.1.2.	Cumplir con la alta gerencia.	0	0,00%
	Total	10	71,43%



51.2.- En cuanto a las personas que no los utilizan, tenemos que: un 21,43% del total de las personas debido al desconocimiento de los mismos, y un 7,14% no sabe usarlos.

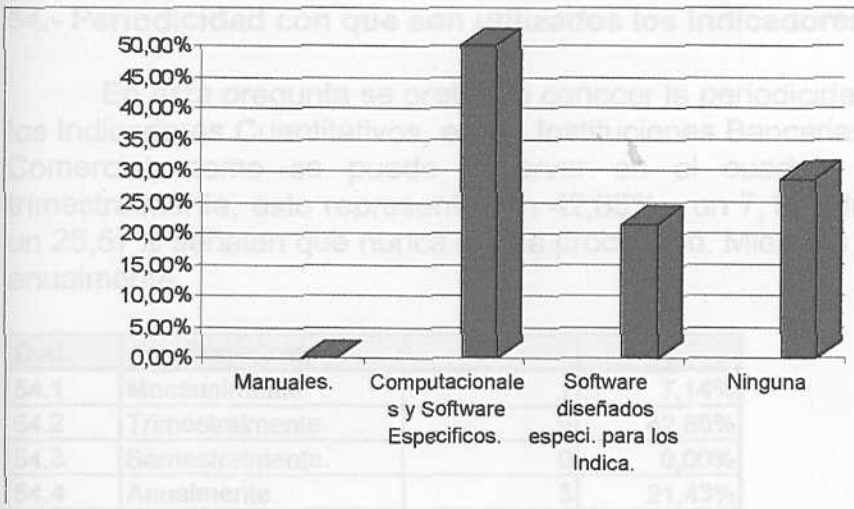
Cod.	Razones de No utili.	Fi	%
51.1.2	Por desconocimiento.	3	21,43%
51.1.2.1	Por no saber usarlos.	1	7,14%
51.1.2.2	Por no tener utilidad.	0	0,00%
51.1.2.3	No existen para RRHH	0	0,00%
51.1.2.4	Otros	0	0,00%
	Total	4	28,57%



52.- Herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados arrojados por estos Indicadores Cuantitativos.

De la totalidad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario 7 dijeron utilizar herramientas computacionales, es decir terminales tontos, lo que representa un 50% de la muestra seleccionada, 3 personas contestaron que utilizaban Software diseñados especialmente para estos Indicadores, y 4 personas, afirmaron no utilizar ninguna de las herramientas.

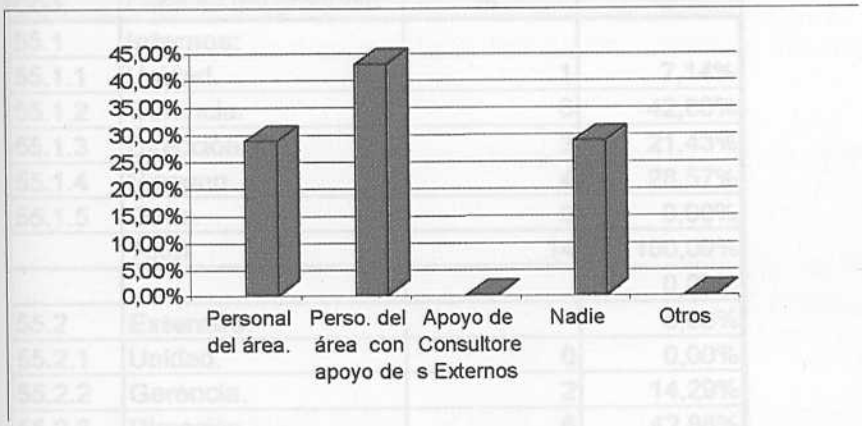
Cod.	Herramientas.	Fi	%
52.1	Manuales.	0	0,00%
52.2	Computacionales y Software Especificos.	7	50,00%
52.3	Software diseñados especi. para los Indica.	3	21,43%
52.4	Ninguna	4	28,57%
52.5	Total	14	100,00%



53.- Identificación de quién realiza los cálculos de los Indicadores Cuantitativos.

Se puede constatar que 6 de las personas que realizan estos cálculos son personal del área con el apoyo de otras unidades, representando un 42,86%, por otra parte un 28.57%, es decir, 4 personas apoyaron esta afirmación, y un 28,57% respondió que no existe quien se encargue de realizar dichos cálculos.

Cod.	Persona que realiza los cáclculos	Fi	%
53.1	Personal del área.	4	28,57%
53.2	Perso. del área con apoyo de otra unid.	6	42,86%
53.3	Apoyo de Consultores Externos	0	0,00%
53.4	Nadie	4	28,57%
53.5	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%



54.- Periodicidad con que son utilizados los Indicadores Cuantitativos.

En esta pregunta se pretende conocer la periodicidad con la que son procesados los Indicadores Cuantitativos, en las Instituciones Bancarias pertenecientes a la Banca Comercial, como se puede observar en el cuadro 6 personas los procesan trimestralmente, esto representa un 42,86% , un 7,14% los procesa mensualmente, y un 28,57% señalan que nunca los ha procesado. Mientras que un 21,43% los procesan anualmente.

Cod.	Periodicidad.	Fi	%
54.1	Mensualmente.	1	7,14%
54.2	Trimestralmente.	6	42,86%
54.3	Semestralmente.	0	0,00%
54.4	Anualmente.	3	21,43%
54.5	Nunca	4	28,57%
54.6	Otros	0	0,00%
	Total	14	100,00%

55.- Identificación de los clientes del Producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa).

A nivel Interno: Del total de las personas entrevistadas un 42,86% dijeron que su cliente principal es la Gerencia, mientras que un 21,43% respondió que su cliente principal es la dirección, y sólo 1 personas, es decir un 7,14% respondieron que la unidad de recursos humanos es el cliente de su producto, y 4 personas es decir, 28,57%, no tienen cliente del producto.

A nivel Externo: Del total de las personas entrevistadas un 2 personas dijeron que su cliente principal es la Gerencia, 6 personas afirmaron que su cliente era la dirección , 2 personas la Junta directiva, y 4 personas ninguno..

Cod.	Clientes del producto.	Fi	%
55.1	**Internos:**		
55.1.1	Unidad.	1	7,14%
55.1.2	Gerencia.	6	42,86%
55.1.3	Dirección.	3	21,43%
55.1.4	Ninguno	4	28,57%
55.1.5	Otras.	0	0,00%
	Total	14	100,00%
			0,00%
55.2	**Externos:**		0,00%
55.2.1	Unidad.	0	0,00%
55.2.2	Gerencia.	2	14,29%
55.2.3	Dirección.	6	42,86%
55.2.4	Junta Directiva	2	14,29%
55.2.5	Ninguno	4	28,57%
55.2.6	Otras.	0	0,00%
	Total	14	100,00%

56.- Opinión acerca de cual se considera el impacto de los Indicadores de Gestión Cuantitativos en los Procesos de Recursos Humanos.

En términos generales, todos los encuestados coincidieron en señalar la importancia con la cual se debe tomar en cuenta a los Indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos.

Entre el grupo de encuestados las opiniones que más resaltaron fueron las siguientes:

Permiten medir los costos de eficiencia de cada uno de los procesos de Recursos Humanos para fines de evaluación de la calidad de gestión de la unidad de Recursos Humanos, dando paso a la retroalimentación y al mejoramiento continuo.

Son utilizadas para conocer el clima organizacional, además que permiten conocer las características del personal y permiten llevar un control más cercano del mismo.

Permiten conocer los costos por área con respecto a los costos de la organización.

El impacto más significativo es el hecho que te permite cuantitativamente observar y dar acción sobre los de la gestión.

Contribuye a la óptima planificación de Recursos Humanos.

El impacto es incalculable, ya que, su correcta aplicación y permanente seguimiento hacen posible la medición de la Gestión de Recursos Humanos, asignando a la función el valor agregado por tanto tiempo esperado.

Referencias Bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALDAZ, Elena de : Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas, IESA/HAY , 1994.

ARIAS , Fernando: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1990.

AULELTA, Anunziata y otros: Modelo de Indicadores Cuantitativos de Gestión de Recursos Humanos, Ediciones IESA , 1994.

BYARS, LL.L y L.W. Rue: Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México, 1984.

CHRUDEN, Sherman : Administración de Personal, México,1986.

DAVIDSON, Sidney y Roman L. Weil: Manual de Contabilidad de Costos, Mc Graw Hill, México, 1983.

FITZ-ENZ, Jac : How to Measure Human Resources Management, Mc Graw Hill, New York,1984.

FITZ-ENZ, Jac: El Valor añadido por la Dirección de Recursos Humanos, Deusto- España , 1995.

FITZ-ENZ, Jac: Valor Agregado de la Función de Recursos Humanos, Conferencia, 1996.

GLASS, Gene y Julian C. Stanley: Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales, Prentice Hall, México, 1991.

HERNANDEZ S. , Roberto y otros : Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1991.

HERRERA B. , Gertrudis: Las Finanzas en Recursos Humanos, Revista ANRI, Año 34, N° 2, 1996.

IESA/HAY: Primer Estudio sobre políticas y prácticas de Recursos Humanos en la empresa Venezolana, 1985.

IESA/HAY: Segundo Estudio de la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela , Ediciones IESA, Caracas, 1990.

JOHANSSON & Mc Hugh : Reingeniería de Procesos de Negocios, Limusa, México, 1995.

MENDENHALL, Reinmuth : Estadística para Administración y Economía, Iberoamérica, México, 1981.

MITRANLA, Daziel M. Y Puga Y: Las Competencias: Clave para la Gestión Integrada de Recursos Humanos , Deusto, España, 1992.

NAIM, Moisés (Comps.) : Las Empresas Venezolanas. Su Gerencia, 2da Edición, Ediciones IESA, Caracas, 1989.

OLMEDILLO, Nelson E. : Los Líderes del Negocio ¿Qué valor esperan de la Gestión de Recursos Humanos? , Revista ANRI, Año 34, N° 1, 1996.

PDVSA: Hacia la Transformación de los Recursos Humanos, Jornadas de Reflexión, 1997.

PICK, S y A. López: ¿Cómo Investigar en Ciencias Sociales?, Editorial Trillas, México, 1990.

RAMON, Yolanda: Administradores de Activos Humanos. Brincar al siglo XXI , Revista ANRI, Año 34, N° 1, 1996.

RHODE, John G y otros : Contabilización del valor de los Recursos Humanos , Revista Administración de Empresas, Año 6, N°66, 1975.

SABINO, Carlos : El Proceso de Investigación, Editorial Panapo, 1994.

URQUIJO, José I. : Teoría de las Relaciones Industriales, 2da edición, Ediciones U.C.A.B..

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

Luego del análisis de los datos se observó que la mayoría de las personas a quienes se les aplicó el cuestionario respondieron que la institución bancaria donde laboran, tiene un tipo de estructura funcional. Por otro lado, se conoció que en estas instituciones el promedio de trabajadores es de 3000 personas o más.

Con respecto a la profesión de las personas encuestadas se encontró una diversidad de carreras, pero destacándose en mayor proporción a los profesionales del área de Relaciones Industriales. Por otro lado la casi totalidad de los entrevistados resultaron ser mujeres (64,28%), y en conjunto (hombres y mujeres) se encuentran ubicados en el rango de edades entre menos de 30 años (57,14%) y entre 31-40 años (42,85%).

En cuanto al conocimiento del término Indicador Cuantitativo en la Gestión de Recursos Humanos, la casi totalidad de los encuestados manifestaron tener conocimiento del mismo. Se obtuvo una diversidad muy amplia del concepto, obteniendo como resultado que los Indicadores Cuantitativos son para los encuestados:

1.- Los costos generados en la gestión de Recursos Humanos.

2.- Son aquellos por medio de los cuales se contabiliza el costo de la gerencia de Recursos Humanos.

3.- Son instrumentos de medida que a través de un índice, nos comparan con un nivel de referencia y permite la toma de decisiones.

4.- Son parámetros que miden la eficacia y eficiencia en la Gerencia de Recursos Humanos.

5.- Costos que implican desarrollar todo lo relacionado con Recursos Humanos.

De estas definiciones se deriva que aún cuando 14 personas lo que representa el 100% de nuestra muestra de estudio afirmaron conocer los Indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos, sus definiciones sobre el mismo son inseguras e imprecisas.

Por otro lado, las funciones de Recursos Humanos donde más se utilizan los Indicadores Cuantitativos son la función de Reclutamiento y Selección, Determinación de Salarios, Adiestramiento y Capacitación, ya que fueron las categorías que obtuvieron mayor porcentaje, en relación a las demás. A su vez, los Indicadores

Cuantitativos más utilizados en cada una de las funciones anteriormente señaladas fueron:

Función de Empleo :

Costo de Reclutamiento y Selección/Costo Total de Personal obteniendo esta categoría un 42,86%.

Esta relación establece la proporción del costo total de personal en el que se incurre cuando se recluta y selecciona a una persona para que desempeñe un cargo en la organización.

Administración de Salarios:

Remuneración Básica/ Remuneración Total obteniendo esta categoría un 57,14%.

Esta relación establece la proporción de la remuneración total que se paga de forma constante independientemente de variaciones a corto plazo en la productividad del empleado. Este índice resulta complementario al que señala la relación entre la remuneración variable y la total.

Adiestramiento y Capacitación:

Costo en Adiestramiento/ Número de Empleados obteniendo esta categoría 42,85%.

Este índice señala la cantidad promedio invertida en adiestramiento por empleado en una organización en particular. Para su análisis intertemporal se requiere la deflación de los costos involucrados pudiendo comparar así los cambios en los costos reales invertido por períodos en dicho renglón.

En cuanto, las herramientas más utilizadas para el cálculo de los Indicadores Cuantitativos son los computacionales y software específicos (office, programas estadísticos, etc.). Debido a la rapidez, la flexibilidad y la confiabilidad que proporcionan los mismos.

Los encargados de realizar dichos cálculos dependen del tipo de función a la que nos estemos refiriendo, sin embargo, cabe señalar, que en términos generales, a nivel interno, es la gerencia la que se encarga de realizar dichos cálculos, y a nivel externo es la dirección la que cumple dicha función. De lo que se puede derivar que los Indicadores Cuantitativos son considerados dentro de la institución como apoyo estratégico a nivel gerencial.

La mayoría de los Indicadores Cuantitativos objetos de este estudio se procesan trimestralmente en todas las funciones de Recursos Humanos señaladas en esta investigación, a excepción de la Función de Capacitación y Entrenamiento, los cuales son procesados semestralmente.

Además de que los Indicadores Cuantitativos son utilizados en cada una de las funciones mencionadas con anterioridad se demostró que un porcentaje representativo (42,86%) lo utiliza con frecuencia en el Area de Planificación, lo que nos permite señalar que estos indicadores pueden ser utilizados en otros procesos de la gestión de Recursos Humanos.

En cuanto a lo que opinan los encuestados sobre el impacto de los Indicadores Cuantitativos en los Procesos de Recursos Humanos todos coincidieron en señalar su importancia en los procesos de Recursos Humanos y en el área de Planificación, dado que las empresas se dirigen con información específica, los Indicadores de Gestión Cuantitativos permiten hablar más objetivamente, con mayor exactitud.

El uso de estos indicadores otorga a la función de Recursos Humanos la posición de productores de beneficios en la organización, ya que se pasa de ser un departamento de apoyo a un departamento que participa en el negocio directamente.

RECOMENDACIONES

Se sugiere, para estudios posteriores:

Aplicar el instrumento a otros sectores de la actividad económica, entre ellos: manufactureras, servicios, comercial, para así conocer la tendencia de las mismas en cuanto a Indicadores Cuantitativos se refiere.

Fortalecer la estrategia metodológica, combinando técnicas de recolección de información. Consideramos que el uso de las entrevistas puede enriquecer los resultados del estudio.

Profundizar sobre el diseño de nuevos Indicadores es Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos, proponiéndose nuevos modelos referente a los mismos.

Incorporar otros procesos de Recursos Humanos, que no fueron objeto de este estudio.

Al comienzo de esta investigación se pretendía aplicar el instrumento de recolección de datos a Gerentes del Area de Planificación, debido a sus limitaciones de tiempo por parte de ellos para prestar su colaboración a la elaboración de este estudio, nuestro instrumento de recolección de datos fue suministrado a varias personas del área de Recursos Humanos que desempeñan diversos cargos, por ello consideramos que sería interesante incluir en la muestra seleccionada a personas del área de planificación debido a que sus funciones son las que más se relacionan con los Indicadores de Gestión Cuantitativos.

Anexos

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

MANEJO DE INDICADORES CUANTITATIVOS EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA BANCA COMERCIAL DEL AREA METROPOLITANA

Esta Institución ha sido seleccionada a los efectos de que nos proporcionen alguna información relacionada con la Gestión de Recursos Humanos, la cual nos permitirá diagnosticar el manejo de ciertos Indicadores Cuantitativos en dicha función.

El presente cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de obtener información necesaria para la elaboración de nuestra Tesis de Grado.

Los datos por usted proporcionados son estrictamente confidenciales y sólo serán utilizados para fines académicos; agradecemos de antemano su colaboración para el cumplimiento de los objetivos propuestos en nuestra investigación.

Br Heólyda Rojas M.
Br. Linda Ramírez G.

PRIMERA PARTE. IDENTIFICACION

A. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1.- Indique cuántos trabajadores tiene actualmente esta institución:_____

2.- Indique cuál es el tipo de estructura de su organización:

2.1.- ( ) Matricial
2.2.- ( ) Plana
2.3.- ( ) Lineal
2.4.- ( ) Funcional
2.5.- ( ) Otra (especifique) _____
_____

B. DATOS DEL ENTREVISTADO

Marque con una (X)

3.- ¿Cuál es su sexo?

3.1.- ( ) Femenino
3.2.- ( ) Masculino

4.- Edad:

4.1.- ( ) Menos de 30 años
4.2.- ( ) De 31 a 40 años
4.3.- ( ) De 41 a 50 años
4.4.- ( ) De 51 a 60 años.

5.- ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Marque con una (X)

5.1.- Bachillerato Incompleto.
5.2.- Bachillerato Completo.
5.3.- Técnico Superior Incompleto.
5.4.- Técnico Superior Completo.
5.5.- Universitario Incompleto.
5.6.- Universitario Completo.
5.7.- Indique , por favor, el (los) título (s) académicos recibidos por usted:_____

6.- ¿Cuál es su antigüedad dentro de la Institución?

_____

7.- Cargo que desempeña en la Institución:

_____

8.- Nivel jerárquico:
8.1.- ( ) Jefe de sección.
8.2.- ( ) Jefe de departamento.
8.3.- ( ) Supervisorio.
8.4.- ( ) Gerente
8.5..- ( ) Gerente General
8.6.- ( ) Director
8.7.- ( ) Adjunto Vicepresidencia
8.8.- ( ) Otros (especifique): _____

9.- ¿Cuál es el nivel jerárquico y de especialización que posee la unidad de Relaciones Industriales (Recursos Humanos) en la Institución?
9.1.- ( ) Departamento
9.2.- ( ) Supervisorio
9.3.- ( ) Gerencia Media
9.4.- ( ) Gerencia
9.5.- ( ) Alta Gerencia
9.6.- ( ) Otros (especifique): _____

SEGUNDA PARTE. DIAGNOSTICO SOBRE EL MANEJO DE LOS INDICADORES CUANTITATIVOS

DEFINICION DE INDICADORES CUANTITATIVOS EN SU INSTITUCION

En esta parte, se pretende hacer un Diagnóstico sobre el manejo de los Indicadores Cuantitativos en los diversos procesos que integran el área de Recursos Humanos.

10.- ¿Ha oído usted hablar de Indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos?
10.1.- ( ) Si
10.2.- ( ) No

11.- ¿Qué se entiende en su Institución por Indicador Cuantitativo en la Gestión de Recursos Humanos?

_____
_____
_____

12.- ¿ En qué función (es) son utilizados operativamente dentro de la Gestión de Recursos Humanos los Indicadores Cuantitativos en su Institución?
Marque con una (X)

12.1.- ( ) Reclutamiento
12.2.- ( ) Selección
12.3.- ( ) Inducción
12.4.- ( ) Determinación de Salarios
12.5.- ( ) Evaluación de Rendimiento
12.6.- ( ) Compensación y Beneficios
12.7.- ( ) Contratación Colectiva
12.8.- ( ) Desarrollo del Personal
12.9.- ( ) Adiestramiento y Capacitación
12.10.-( ) Planificación de Recursos Humanos
12.11.- ( ) Ninguna
12.12.- ( ) Otras (Especifique):

_____

_____

MANEJO DE LOS INDICADORES CUANTITATIVOS EN CADA UNO DE LOS PROCESOS QUE INTEGRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Según el Modelo de Indicadores Financieros de Du Pont, se ha adaptado una tipología de Indicadores Cuantitativos a ciertas funciones de la Gestión de Recursos Humanos.

De acuerdo a:

A.- Función de Reclutamiento y Selección: El objetivo principal de esta función es lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal más idóneo, tratando de cumplir con una adecuada planificación de Recursos Humanos.

13.- ¿Conoce usted el Costo de Reclutamiento y Selección que genera la Institución?

13.1.- ( ) Si
13.2.- ( ) No

14.- ¿Conoce usted el Costo Total de Personal que genera la Institución?

14.1.- ( ) Si
14.2.- ( ) No

15.- ¿Conoce usted la Utilidad Bruta que genera el personal de la Institución?

15.1.- ( ) Si
15.2.- ( ) No

16.- ¿Alguna vez ha llegado a relaciona dichos costos en forma de Indicadores Cuantitativos?

16.1.- ( ) Si
16.2.- ( ) No

Tomando en consideración la información de los siguientes indicadores cuantitativos:

Costo de Reclutamiento y Selección/ Costos totales de personal : Indices bajos pueden encontrarse en instituciones cuyo proceso de reclutamiento y selección resultan poco costosos, bien sea por los medios, el tipo de cargo vacante o el mercado laboral en el cual se desenvuelve la institución. También se puede encontrar en aquellas instituciones en las cuales no se enfatiza dicho proceso.

Utilidad Bruta/ Costo de Reclutamiento y Selección: Mediante este índice puede suponerse un retorno a la inversión realizada en procesos de Reclutamiento y Selección de empleados.

Marque con una (X).

17.- ¿Ha utilizado operativamente los cosos anteriormente mencionados de alguna de estas formas?

17.1.- ( ) Costo de Reclutamiento y Selección / Costo Total de Personal.
17.2.- ( ) Utilidad Bruta / costo de Reclutamiento y Selección.
17.3.- ( ) Otros: (especifique):

_____
_____

18.- En caso de haberlos utilizado:

18.1.- ¿Por qué lo (s) utiliza?

18.1.1.- Porque proporciona una información válida para la toma de decisiones en:
18.1.1.1.- ( ) El Proceso de Reclutamiento y Selección.
18.1.1.2.- ( ) La Coordinación de Recursos Humanos.
18.1.3.- ( ) Para la Gerencia.
18.1.4.- ( ) En el área de planificación de Recursos Humanos.
18.2.1.- ( ) Estar en capacidad de hablar el lenguaje de la Alta Gerencia.
18.2.2.- ( )Simplemente se cumple con una política de la Alta Gerencia.
18.3.- ( ) Otros (especifique)_____

18.2.- De no utilizarlos, indique las causas o motivos:

18.1.- ( ) No estamos al tanto (desconocemos) su existencia. Los desconozco.
18.2.- ( ) Desconocemos como usarlos y sacar mayor provecho de estos.
18.3.- ( ) No tienen utilidad determinante o significativa en los procesos de Reclutamiento y Selección.
18.4.- ( ) No existen Indicadores Cuantitativos para medir la Gestión en los procesos de recursos humanos.
18.5.- ( ) Otros (especifique):

19.- ¿Qué herramientas utiliza para obtener los resultados que arrojan estos indicadores cuantitativos?

19.1.- ( ) Herramientas manuales (cálculos manuales, calculadoras, terminales tontos).
19.2.- ( ) Herramientas computacionales y software específicos (office, programas estadísticos, etc.)
19.3.- ( ) Aplicaciones específicas de software especialmente diseñada para el cálculo y determinación de los Indicadores de Gestión Cuantitativa.
19.4.- ( ) Otros (especifique): _____

20.- ¿Quién realiza los cálculos?

20.1.- ( )Los cálculos son realizados por el personal del área.
20.2.- ( ) Los cálculos son realizados por el personal del área con apoyo de otras unidades.
20.3.- ( ) Los cálculos son realizados con apoyo de consultores externos.
20.4.- ( )Otros (*especifique*):_____

21.- Identifique: ¿Con qué periodicidad son procesados los Indicadores de Gestión Cuantitativos?

21.1.- ( ) *Mensualmente*
21.2.- ( ) Trimestralmente
21.3.- ( ) Semestralmente
21.4.- ( ) Anualmente
21.5.- ( ) Nunca
21.6.- ( ) Otros (especifique):_____

22.- Identifique: ¿Quiénes son los clientes del producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa en el área de Recursos Humanos?

22.1.- Internos:	**22.2.- Externos**:
22.1.1.- ( ) Unidad	22.2.1.- ( ) Unidad
22.1.2.- ( ) Gerencia	22.2.2.- ( ) Gerencia
22.1.3.- ( ) Dirección	22.2.3.- ( ) Dirección
22.1.4.- ( ) Otros (especifique)	22.2.4.- ( ) Otros (especifique)
_____	_____

B. Función de Administración de Salarios: El objetivo de esta función es lograr que todos los trabajadores reciban una justa y equitativa compensación , mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

23.- ¿Conoce usted el Costo de Beneficiones Socio-económico que genera su Institución?

23.1.- ( ) Si
23.2.- ( ) No

24.- ¿Conoce usted el Costo de la Remuneración Variable que genera la Institución?
24.1.- ( ) Si
24.2.- ( ) No

25.- ¿Conoce usted el Costo de Remuneración Básica que genera el personal de la Institución?
25.1.- ( ) Si
25.2.- ( ) No

26.- ¿Conoce usted el Costo de Remuneración Total que genera el personal de la Institución?
26.1.- ( ) Si
26.2.- ( ) No

27.- ¿Alguna vez ha llegado a relaciona dichos costos en forma de Indicadores Cuantitativos?
27.1.- ( ) Si
27.2.- ( ) No

Tomando en consideración la información de los siguientes indicadores cuantitativos:
Costo de Beneficiones Socio-económicos / Remuneración Total: este índice señala la proporción del sistema de compensaciones que se destina al pago de beneficios socio-económicos, tales como asistencia médica, seguros, becas, viviendas, y otros.
Remuneración Variable / Remuneración Total: este índice demuestra la porción de pagos al empleado destinados a remuneración directa variable, es decir, bonos, incentivos, comisiones y otros.
Remuneración Básica / Remuneración Total: este índice establece la proporción de la remuneración total que se paga de forma constante, independientemente de variaciones a corto plazo en la productividad del empleado.
Marque con una (X).

28.- ¿Ha utilizado operativamente los cosos anteriormente mencionados de alguna de estas formas?
28.1.- ( ) Costo de Beneficiones Socio-económicos / Remuneración Total.
28.2- ( ) Remuneración Variable / Remuneración Total
28.3.- ( ) Remuneración Básica / Remuneración Total
28.4.- ( )Otros: (especifique):
_____
_____

En caso de haberlos utilizado:
29.1.- ¿Por qué lo (s) utiliza?
29.1.1.- Porque proporciona una información válida para la toma de decisiones en:
29.1.1.1.- ( ) El Proceso de Administración de Salarios.
29.1.1.2.- ( ) La Coordinación de Recursos Humanos.
29.1.3.- ( ) Para la Gerencia.
29.1.4.- ( ) En el área de planificación de Recursos Humanos.

29.2.1.- ( ) Estar en capacidad de hablar el lenguaje de la Alta Gerencia.
29.2.2.- ( )Simplemente se cumple con una política de la Alta Gerencia.
29.3.- ( ) Otros (especifique)_____

29.2.- De no utilizarlos, indique las causas o motivos:
29.1.- ( ) No estamos al tanto (desconocemos) su existencia. Los desconozco.
29.2.- ( ) Desconocemos como usarlos y sacar mayor provecho de estos.
29.3.- ( ) No tienen utilidad determinante o significativa en los procesos de Administración de Salarios.
29.4.- ( ) No existen Indicadores Cuantitativos para medir la Gestión en los procesos de recursos humanos.
29.5.- ( ) Otros (especifique):

30.- ¿Qué herramientas utiliza para obtener los resultados que arrojan estos indicadores cuantitativos?
30.1.- ( ) Herramientas manuales (cálculos manuales, calculadoras, terminales tontos).
30.2.- ( ) Herramientas computacionales y software específicos (office, programas estadísticos, etc.)
30.3.- ( ) Aplicaciones específicas de software especialmente diseñada para el cálculo y determinación de los Indicadores de Gestión Cuantitativa.
30.4.- ( ) Otros (especifique): _____

31.- ¿Quién realiza los cálculos?
31.1.- ( )Los cálculos son realizados por el personal del área.
31.2.- ( ) Los cálculos son realizados por el personal del área con apoyo de otras unidades.
31.3.- ( ) Los cálculos son realizados con apoyo de consultores externos.
31.4. - ( )Otros (especifique):_____

32.- Identifique: ¿Con qué periodicidad son procesados los Indicadores de Gestión Cuantitativos?
32.1.- ( ) Mensualmente
32.2.- ( ) Trimestralmente
32.3.- ( ) Semestralmente
32.4.- ( ) Anualmente
32.5.- ( ) Nunca
32.6.- ( ) Otros (especifique):_____

33.- Identifique: ¿Quiénes son los clientes del producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa en el área de Recursos Humanos?

33.1.- Internos:
33.1.1.- ( ) Unidad
33.1.2.- ( ) Gerencia
33.1.3.- ( ) Dirección
33.1.4.- ( ) Otros (especifique)

_____

33.2.- Externos:
33.2.1.- ( ) Unidad
33.2.2.- ( ) Gerencia
33.2.3.- ( ) Dirección
33.2.4.- ( ) Otros (especifique)

_____

C. Función Relaciones Internas: El objetivo de esta función es buscar una conciliación de los intereses, tanto de la dirección, como del personal, así como también la satisfacción en el trabajo y en las oportunidades de progreso del trabajador.

34.- ¿Conoce usted el Costo Total que genera la Institución?
34.1.- ( ) Si
34.2.- ( ) No

35.- ¿Alguna vez ha llegado a relacionar dicho costo en forma de Indicadores Cuantitativos?
35.1.- ( ) Si
35.2.- ( ) No

Tomando en consideración la información de los siguientes indicadores cuantitativos:
Remuneración total / Costo total de Personal: este índice señala la porción del costo total de personal destinado a remuneración.
Costo de Personal / Número de empleados: este índice representa el costo promedio que se invierte en cada empleado de la organización.
Costo total de la empresa / Costo de personal: este índice establece la proporción de los costos totales de una empresa que se destinan al recurso humano.
Ventas (ingresos) netas (os) / Costo de Personal: Este indicador reflejaría el impacto del costo de personal en la generación de ingresos de la empresa.
Utilidad Bruta / Total Costo de Personal: esta relación refleja la rentabilidad de la inversión hecha en personal.
Marque con una (X).

36.- ¿Ha utilizado operativamente los cosos anteriormente mencionados de alguna de estas formas?
36.1.- ( ) Remuneración total / Costo total de Personal.
36.2.- ( ) Costo de Personal / Número de empleados.
36.3.- ( ) Costo total de la empresa / Costo de personal
36.4.- ( ) Ventas (ingresos) netas (os) / Costo de Personal
36.5.- ( ) Utilidad Bruta / Total Costo de Personal:
37.6.- ( ) Otros: (especifique

_____

En caso de haberlos utilizado:

37.1.- ¿Por qué lo (s) utiliza?

37.1.1.- Porque proporciona una información válida para la toma de decisiones en:
37.1.1.1.- ( ) La función de contratación colectiva.
37.1.1.2.- ( ) La Coordinación de Recursos Humanos.
37.1.3.- ( ) Para la Gerencia.
37.1.4.- ( ) En el área de planificación de Recursos Humanos.
37.2.1.- ( ) Estar en capacidad de hablar el lenguaje de la Alta Gerencia.
37.2.2.- ( )Simplemente se cumple con una política de la Alta Gerencia.
37.3.- ( ) Otros (especifique)_____

37.2.- De no utilizarlos, indique las causas o motivos:

37.2.1.- ( ) No estamos al tanto (desconocemos) su existencia. Los desconozco.
37.2..2- ( ) Desconocemos como usarlos y sacar mayor provecho de estos.
37.2.3- ( ) No tienen utilidad determinante o significativa en los procesos de la función de contratación colectiva.
37.2.4- ( ) No existen Indicadores Cuantitativos para medir la Gestión en los procesos de recursos humanos.
37.2.5- ( ) Otros (especifique):

38.- ¿Qué herramientas utiliza para obtener los resultados que arrojan estos indicadores cuantitativos?

38.1.- ( ) Herramientas manuales (cálculos manuales, calculadoras, terminales tontos).
38.2.- ( ) Herramientas computacionales y software específicos (office, programas estadísticos, etc.)
38.3.- ( ) Aplicaciones específicas de software especialmente diseñada para el cálculo y determinación de los Indicadores de Gestión Cuantitativa.
38.4.- ( ) Otros (especifique): _____

39.- ¿Quién realiza los cálculos?

39.1.- ( )Los cálculos son realizados por el personal del área.
39.2.- ( ) Los cálculos son realizados por el personal del área con apoyo de otras unidades.
39.3.- ( ) Los cálculos son realizados con apoyo de consultores externos.
39.4. - ( )Otros (especifique):_____

40.- Identifique: ¿Con qué periodicidad son procesados los Indicadores de Gestión Cuantitativos?

40.1.- ( ) Mensualmente
40.2.- ( ) Trimestralmente
40.3.- ( ) Semestralmente
40.4.- ( ) Anualmente
40.5.- ( ) Nunca
40.6. ( ) Otros (especifique):_____

41.- Identifique: ¿Quiénes son los clientes del producto (Indicadores de Gestión Cuantitativa en el área de Recursos Humanos?

41.1.- Internos:

41.1.1.- ( ) Unidad
41.1.2.- ( ) Gerencia
41.1.3.- ( ) Dirección
41.1.4.- ( ) Otros (especifique)

_____

41.2.- Externos:

41.2.1.- ( ) Unidad
41.2.2.- ( ) Gerencia
41.2.3.- ( ) Dirección
41.2.4.- ( ) Otros (especifique)

_____

D. Función Capacitación y Entrenamiento: esta función tiene como objetivo dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, como una forma de lograr el alcance de las normas de rendimiento que se establezca, y también busca el desarrollo de sus potencialidades.

42.- ¿Conoce usted el Costo de Adiestramiento que genera esta institutción?.

42.1.- ( ) Si
42.2.- ( ) No

43.- ¿Alguna vez ha llegado a relacionar dicho costo en forma de Indicadores Cuantitativos?

43.1.- ( ) Si
43.2.- ( ) No

Tomando en consideración la información de los siguientes indicadores cuantitativos:

Costo en Adiestramiento entre Costo en Beneficios Socio-económicos: este índice señala la relación entre dos renglones utilizados actualmente con frecuencia, dentro de la gestión de recursos humanos.

Costo en Adiestramiento / remuneración Variable: este índice representa la relación existente entre dos costos de personal ligados tradicionalmente al desempeño.

Costo en Adiestramiento / remuneración Total: este índice establece la proporción del costo de adiestramiento sobre la remuneración monetaria percibida por el personal.

Costo en Adiestramiento / Costo de Personal: Esta relación indica la proporción del costo total del personal que la empresa invierte en adiestramiento.

Costo en Adiestramiento / número de empleados: este cociente señala la cantidad promedio invertida en adiestramiento, por empleado, en una organización en particular.

Marque con una (X).

44.- ¿Ha utilizado operativamente los cosos anteriormente mencionados de alguna de estas formas?

44.1.- ( ) Costo en Adiestramiento entre Costo en Beneficios Socio-económicos:
44.2- ( ) Costo en Adiestramiento / remuneración Variable
44.3.-( ) Costo en Adiestramiento / remuneración Total
44.4.- ( ) Costo en Adiestramiento / Costo de Personal
44.5.- ( ) Costo en Adiestramiento / número de empleados
44.6.- ( ) Otros: (especifique

_____

En caso de haberlos utilizado:

45.1.- ¿Por qué lo (s) utiliza?

45.1.1.- Porque proporciona una información válida para la toma de decisiones en:
45.1.1.1.- ( ) la función de capacitación y entrenamiento.
45.1.1.2.- ( ) La Coordinación de Recursos Humanos.
45.1.3.- ( ) Para la Gerencia.
45.1.4.- ( ) En el área de planificación de Recursos Humanos.
45.2.1.- ( ) Estar en capacidad de hablar el lenguaje de la Alta Gerencia.
45.2.2.- ( )Simplemente se cumple con una política de la Alta Gerencia.
45.3.- ( ) Otros (especifique)_____

45.2.- De no utilizarlos, indique las causas o motivos:

45.2.1.- ( ) No estamos al tanto (desconocemos) su existencia. Los desconozco.
45.2.2.- ( ) Desconocemos como usarlos y sacar mayor provecho de estos.
45.2.3.- ( ) No tienen utilidad determinante o significativa en los procesos de la función de contratación colectiva.
45.2.4.- ( ) No existen Indicadores Cuantitativos para medir la Gestión en los procesos de recursos humanos.
45.2.5.- ( ) Otros (especifique):

46.- ¿Qué herramientas utiliza para obtener los resultados que arrojan estos indicadores cuantitativos?

46.1.- ( ) Herramientas manuales (cálculos manuales, calculadoras, terminales tontos).
46.2.- ( ) Herramientas computacionales y software específicos (office, programas estadísticos, etc.)
46.3.- ( ) Aplicaciones específicas de software especialmente diseñada para el cálculo y determinación de los Indicadores de Gestión Cuantitativa.
46.4.- ( ) Otros (especifique): _____

47.- ¿Quién realiza los cálculos?

47.1.- ( )Los cálculos son realizados por el personal del área.
47.2.- ( ) Los cálculos son realizados por el personal del área con apoyo de otras unidades.
47.3.- ( ) Los cálculos son realizados con apoyo de consultores externos.
47.4. - ( )Otros (especifique):_____

48.- Identifique: ¿Con qué periodicidad son procesados los Indicadores de Gestión Cuantitativos?

48.1.- ( ) Mensualmente
48.2.- ( ) Trimestralmente
48.3.- ( ) Semestralmente
48.4.- ( ) Anualmente
48.5.- ( ) Nunca
48.6.- ( ) Otros (especifique):_____

49.- Identifique: ¿Quiénes son los clientes del producto (Indicadores de Gestión cuantitativa en el área de Recursos Humanos?

49.1.- Internos:
49.1.1.- ( ) Unidad
49.1.2.- ( ) Gerencia
49.1.3.- ( ) Dirección
49.1.4.- ( ) Otros (especifique)
_____

49.2.- Externos:
49.2.1.- ( ) Unidad
49.2.2.- ( ) Gerencia
49.2.3.- ( ) Dirección
49.2.4.- ( ) Otros (especifique)
_____

E. Función de planificación de recursos humanos: su objetivo principal es el de realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro.

Tomando en consideración la información de los siguientes indicadores cuantitativos:
Utilidad Bruta / número de empleados: este índice señala la utilidad bruta promedio generada por cada empleado.
Marque con una (X).

50.- ¿Ha utilizado operativamente los costos anteriormente mencionados de alguna de estas formas?
50.1.- ( ) Utilidad bruta / número de empleados
50.2.- ( ) Otros. (especifique)
_____

En caso de haberlos utilizado:
51.1.- ¿Por qué lo (s) utiliza?
51.1.1.- Porque proporciona una información válida para la toma de decisiones en:
51.1.1.1.- ( ) la función de planificación de recursos humanos.
51.1.1.2.- ( ) La Coordinación de Recursos Humanos.
51.1.3.- ( ) Para la Gerencia.
51.1.4.- ( ) En el área de planificación de Recursos Humanos.
51.2.1.- ( ) Estar en capacidad de hablar el lenguaje de la Alta Gerencia.
51.2.2.- ( )Simplemente se cumple con una política de la Alta Gerencia.
51.2.3.- ( ) Otros (especifique)_____

51.2.- De no utilizarlos, indique las causas o motivos:
51.2.1.- ( ) No estamos al tanto (desconocemos) su existencia. Los desconozco.
51.2.2.- ( ) Desconocemos como usarlos y sacar mayor provecho de estos.
51.2.3.- ( ) No tienen utilidad determinante o significativa en los procesos de la función de contratación colectiva.
51.2.4.- ( ) No existen Indicadores Cuantitativos para medir la Gestión en los procesos de recursos humanos.
51.2.5.- ( ) Otros (especifique):

52.- ¿Qué herramientas utiliza para obtener los resultados que arrojan estos in2dicadores cuantitativos?

52.1.- ( ) Herramientas manuales (cálculos manuales, calculadoras, terminales tontos).
52.2.- ( ) Herramientas computacionales y software específicos (office, programas *estadísticos, etc.*)
52.3.- ( ) Aplicaciones específicas de software especialmente diseñada para el cálculo y determinación de los Indicadores de Gestión Cuantitativa.
52.4.- ( ) Otros (especifique): _____

53.- ¿Quién realiza los cálculos?

53.1.- ( )Los cálculos son realizados por el personal del área.
53.2.- ( ) Los cálculos son realizados por el personal del área con apoyo de otras unidades.
53.3.- ( ) *Los cálculos son realizados con apoyo de consultores externos.*
53.4. - ( )Otros (especifique):_____

54.- Identifique: ¿Con qué periodicidad son procesados los Indicadores de Gestión Cuantitativos?

54.1.- ( ) *Mensualmente*
54.2.- ( ) Trimestralmente
54.3.- ( ) Semestralmente
54.4.- ( ) Anualmente
54.5.- ( ) Nunca
54.6.- ( ) *Otros (especifique)*:_____

55.- Identifique: ¿Quiénes son los clientes del producto (Indicadores de Gestión cuantitativa en el área de Recursos Humanos?

55.1.- Internos:	**55.2.- Externos**:
55.1.1.- ( ) *Unidad*	55.2.1.- ( ) *Unidad*
55.1.2.- ( ) Gerencia	55.2.2.- ( ) Gerencia
55.1.3.- ( ) Dirección	55.2.3.- ( ) Dirección
55.1.4.- ( ) Otros (especifique)	55.2.4.- ( ) Otros (especifique)
_____	_____

56. ¿Qué opinión tiene usted acerca del impacto de los indicadores Cuantitativos en la Gestión de Recursos Humanos?

_____
_____