

**¿SABEMOS LAS PYMES QUE MEDIR CUANDO QUEREMOS MAXIMIZAR
EL CAPITAL HUMANO?**

14 Congreso Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa

El Futuro: Las PyME

29 y 30 de Agosto 2019, CABA, Bs. As., Argentina

Autor: Lic. Fernando Javier Terrile

Índice:

1-La problemática del Capital Humano en las Pyme	1
2-¿Qué debemos medir y para qué del Capital Humano?	2
3-Plan de Acción	3
4-Diferentes tipos de evaluaciones	4
5-Calibración de Perfiles según Desempeño y Potencial	6
6-¿Cómo dar Feedback?	8
7-PID (Plan Individual de Desarrollo)	9
8-Conclusiones Finales	10

1- La Problemática del Capital Humano en las Pyme

Durante años los empresarios Pyme hemos sufrido cada vez que debemos contratar un nuevo empleado, debatiéndonos si este es competente y honesto.

Nuestra primera barrera mental es como consigo a un empleado nuevo. ¿Me conviene un recomendado o familiar (que no sea tan profesional, pero que al menos no me haga juicio) o incorporo un perfil competente que realmente me ayude a transformar mi empresa, incorporando ideas innovadoras y experiencias competitivas previas?. ¿Lo contrato en relación de dependencia o bajo otra modalidad (ejemplo: contratación de servicios)?, ¿le pago un fijo o le pago un fijo más un variable a resultados?. Si pago bonos atados a resultados o performance, ¿cómo mido su rendimiento?.

Todas estas conjeturas surgen de la angustia de no estar seguro si esta nueva incorporación me dará beneficios y satisfacciones o será una pérdida de dinero y tiempo de entrenamiento y gestión de su desarrollo.

Entendemos que sin gente no podemos desarrollar una empresa, pero por desconocimiento de herramientas o nuevas tecnologías disponibles, no logramos potenciar al Capital Humano para que el mismo sea el factor diferencial para crecer de forma rentable y sustentable.

Si incorporamos la metodología y las herramientas que utilizan grandes empresas y gestionamos el Capital Humano de una manera estratégica y profesional, lograremos hacer el salto de rentabilidad y crecimiento que buscamos.

En una Pyme el Dueño o Fundador es el principal “capital” de la misma. El éxito o no de la misma depende de sus ideas, su poder de negociación, su capacidad de emprender y otras cualidades. En una gran empresa, ese capital inicial, el del Fundador, se multiplica en cientos de empleados que pasan a ser el principal “capital” de la empresa. Las empresas contratan profesionales que multiplican y mejoran las ideas y la gestión del fundador. Debemos animarnos a pegar el salto.

La gestión del Capital Humano hoy está muy estudiada y hay métodos y herramientas muy concretas para llevarla adelante con éxito tanto en la pequeña empresa como en la grande. Sus conceptos son escalables y se ajustan a todos los tamaños de empresa. Está en nosotros implementarlas con un método que nos permita MEDIR, CONTROLAR y GESTIONAR al Capital Humano.

2- ¿Qué debemos medir y para qué del Capital Humano?

Muchos habrán escuchado hablar de People Analytics, básicamente es una herramienta que nos permite medir distintas variables de nuestro personal. El problema de estos términos de moda es que la mayoría de las empresas quieren implementarlos, pero luego no saben que medir, ni para que, simplemente creen que hay que medir, y no saben tampoco cómo utilizar los datos obtenidos.

Un objetivo general que debería ser común a todas las empresas que pretendan llevar adelante un negocio rentable y sustentable en el tiempo es :

“Asegurarse que LA EMPRESA cuente con el talento y liderazgo necesario para llevar adelante la ESTRATÉGIA de NEGOCIO en el presente y el crecimiento futuro”.

Para ello debemos desarrollar un plan de gestión de talento (Capital Humano) que nos ayude a:

- Identificar, desarrollar y retener el Talento de la organización.
- Detectar las fortalezas y áreas de oportunidades de cada colaborador con respecto a su desempeño y potencial, a fin de establecer un compromiso de trabajar en un Programa Individual de Desarrollo (PID)
- Armar un Mapa de Talento y disponer de un plan de sucesión.
- Determinar las características y factores de éxito de cada puesto para cubrirlo con la persona indicada, ya sea de forma interna o externa.
- Acelerar el crecimiento de los perfiles de Alto Potencial.

Por tal motivo debemos medir el TALENTO y el DESEMPEÑO de nuestros colaboradores para lograr el resultado esperado. Para ello hoy contamos con metodologías y tecnologías que nos facilitan mucho esta medición y gestión.

A partir de medir, controlar y gestionar estas dos variables, no solo obtendremos buenos resultados y el desarrollo de nuestros colaboradores, sino que generaremos una cultura de respeto y valoración del crecimiento que comprometerá al empleado a seguir estos valores, viendo con claridad y transparencia los valores y cultura de la empresa. La identificación con la cultura hará que los propios empleados se potencien y logren resultados significativos para la organización, ya que serán reconocidos y valorados por la misma.

Aquellos colaboradores que no incorporen los valores y cultura de la empresa, tendrán ellos mismos pruebas medibles de su bajo performance y podrán decidir si

hacen el esfuerzo de incorporarse a la misma o bien buscar otras alternativas (empresa o propósitos) que los identifiquen y a las cuales poder incorporarse.

3- Plan de Acción

Para llevar adelante un plan de acción exitoso, debemos ser rigurosos y sistemáticos en la metodología. Actualmente hay tecnología que nos permite simplificar mucho este proceso, haciendo al proceso: transparente, medible y muy fácil de gestionar, involucrando a los colaboradores a participar activamente del mismo.

Los pasos resumidos a llevar adelante son:

-EVALUO (desempeño, potencial, competencias, personalidad, encuesta de clima)

-CALIBRO (9 box, mapa de talento, determino factores de éxito, perfil de puesto, aceleración de High Potencial, plan de sucesión interno y externo)

-FEEDBACK (sobre situación actual e incentivar conversaciones necesarias)

-PID Plan Individual de Desarrollo (metas y objetivos, capacitación, desarrollo, autogestión, mentoring, plan de carrera, plan de salida, adecuación al puesto)

-MEDIR, CONTROLAR y GESTIONAR en ciclos

Los colaboradores (en especial los millennials) que son evaluados, requieren de feedback constante y de participar activamente de su plan de desarrollo de carrera. Al recibirlo y participar valoran la preocupación por parte de la empresa y mejoran su desempeño, comprometiéndose con los valores de la organización.

Las personas en general buscan crecer, desarrollarse, pertenecer, seguridad en su futuro, estabilidad, un sentido o propósito por el que hacer algo. Un proceso de gestión del talento bien llevado, en donde el empleado forma parte de forma colaborativa y autogestionada, genera una identificación con la empresa y aceptación del proceso, que permite cubrir muchas de las premisas arriba mencionadas como necesidades básicas de las personas. La organización ingresa en un círculo virtuoso de colaboración, trabajo en equipo, mejora del clima laboral que hace que el capital humano se alinee con la estrategia del negocio.

El desafío es transformar los datos en información, para aplicarle inteligencia a esa información y poder transformarla en un plan de acción. Hoy la tecnología nos permite manejar y combinar esos datos y determinar los “factores de éxito” de nuestra organización y así poder desarrollar al personal existente y contratar exitosamente a los profesionales que cumplan con esos “factores de éxito”,

umentando así las ganancias de la organización y diluyendo nuestras trabas al momento de incorporar personal profesional y competente en la empresa.

4- Diferentes tipos de evaluaciones

Antiguamente para ingresar a un empleo teníamos un proceso de entrevistas y luego un psicotécnico, el cual era un método clínico orientado a determinar actitudes de la persona, pero que no necesariamente tenía que ver con su trabajo y ni con su posible desempeño. Estos mismos psicotécnicos no son de uso común en el resto del mundo, inclusive muchas empresas americanas (y de otros orígenes) los tienen prohibidos por no ser relevantes al ámbito laboral, y por no están permitidos en sus países de origen.

Hoy día la ciencia y el manejo de gran cantidad de datos (Big Data) en forma sistemática, simultánea y combinada (Analytics) nos permite contar con evaluaciones orientadas específicamente al ámbito laboral. Hoy día contamos con evaluaciones (en su mayoría online) orientadas a detectar:

- **Desempeño:** mediante la parametrización de objetivos y porcentaje de cumplimiento, pudiendo definir infinidad de variables objetivas y medibles que permiten una autogestión por parte del colaborador.
- **Potencial:** entendiendo por potencial la capacidad, compromiso y actitud observable para realizar una determinada acción o desarrollo a futuro. Para medir el potencial se consideran los siguientes factores predictores: agilidad de aprendizaje, sentido del logro, impacto o influencia sobre el resto, compromiso, inteligencia emocional, resiliencia, actitud emprendedora, gestión ante la adversidad o lo nuevo, y otros factores.
- **Personalidad:** hay evaluaciones que determinan los rasgos distintivos de personalidad catalogándolo en 4 factores preponderantes (1-Dominancia, 2-Influencia, 3-Estabilidad y 4-Conformidad con las normas) que distinguen a la persona y la decodifican para su interrelación con los demás y su adecuación al perfil del puesto.
- **Competencias:** las competencias nos ayudan a conocer que características tiene el individuo que sean útiles para una determinada acción o trabajo. El definir las competencias y poder medirlas objetivamente nos permite conocer a la persona y poder relacionarla con las necesidades de una determinada acción o trabajo. Algunas de las competencias más comunes a evaluar son: Nivel de Energía, Sociabilidad, Autonomía, Proactividad, Determinación, Asertividad, Manejabilidad, y otros.

- Job Match o Adecuación al Puesto: se dice que cuando una persona tiene su personalidad, competencias y otros factores que son adecuados al puesto, la persona potencia su desempeño, logra los mejores resultados, siente mayor comodidad, compromiso y felicidad en esa posición. Esta evaluación busca determinar el nivel de adecuación natural y los puntos de diferencias a los fines de trabajar las diferencias y adecuar a la persona para que naturalmente cumpla sobradamente sus objetivos.
- Learning Agility o agilidad de aprendizaje: Actualmente la forma de hacer las cosas cambia de forma constante y la agilidad para aprender se ha vuelto un factor de éxito muy valorado. La agilidad de aprendizaje habitualmente se divide en 5 factores que tienen que ver con:
 - Agilidad Mental, personas curiosas, que se sienten cómodas ante la ambigüedad y la complejidad
 - Agilidad para con las personas, buena habilidad comunicativa y social para todo tipo de personas
 - Agilidad para con el cambio, personas que nunca están satisfechas que siempre están introduciendo nuevos cambios
 - Agilidad para obtener resultados, personas inspiradoras que dan resultados inclusive en situaciones difíciles
 - Agilidad para el autodesarrollo, personas reflexivas que conocen sus fortalezas y posibilidades de desarrollo, así como son también conscientes de su nivel influencia sobre los demás.

Todo estas agilidades son medibles y parametrizables.

- Lógica: hay muchos test de lógica disponibles que permiten entender la forma de razonar de una persona, más allá de su nivel de educación, estos nos ayudan a predecir rasgos importantes para lo laboral.
- CI, coeficiente Intelectual: está medición no predice linealmente a quienes pueden tener un mejor desempeño en una función sino que combinados con otras características o competencias de la persona hacen a una adecuación de puesto más medible.
- Integridad: son evaluaciones online que detectan la predisposición de una persona a cometer ilícitos o romper las normas. Las mismas son realizadas con técnicas similares a los polígrafos o detectores de mentiras
- Evaluaciones Técnicas: las evaluaciones técnicas son muy utilizadas para determinar el grado de experiencia o conocimiento en determinado campo. Se usa mucho en IT y en perfiles profesionales de especialistas.

5- Calibración de Perfiles según Desempeño y Potencial

Hoy día la calibración más utilizada en la gestión de desempeño del Capital Humano es la que combina los ejes de Desempeño y Potencial. Normalmente se la separa en 9 casillas (9 Box por su denominación en inglés) y a partir de ahí se determinan las acciones a realizar sobre los colaboradores. Hoy hay sistemas que evalúan y califican automáticamente la posición de cada perfil en las casillas, eliminando la calibración manual que era la parte más conflictiva del proceso, por la subjetividad en las evaluaciones y en la ponderación de los resultados. La tecnología actual nos permite calibrar con la misma vara a los de una misma franja o posición, pudiendo ajustar la vara para diferentes grupos (no es lo mismo la ponderación y calibración de competencias de un gerente que de un operario)



- Alto desempeño / Alto potencial (futuro líder / retención)

Es un perfil que muestra un gran desempeño y tiene sobrada capacidad para asumir nuevas responsabilidades. Es la primera opción que debe considerarse para asignarle un cargo estratégico en los planes de sucesión. Plan de carrera detallado, desarrollo acelerado y retención.

- Alto desempeño / Potencial medio (alto impacto/ retener)

Con el desarrollo de sus competencias pueda contribuir más estratégica al éxito de la empresa. Es fundamental desarrollar este perfil para fidelizarlo.

- Alto desempeño / Bajo potencial (experto / desarrollo técnico)

Este perfil es el experto es un área pero que no tiene interés o competencias para desarrollo gerencial superior. Se trata de alguien que conoce bien el negocio y es difícil de reemplazar. Incentivar con mayor capacitación técnica.

- Desempeño medio / Alto potencial (diamante / plan de carrera)

Es un perfil que hay que desarrollar, ofrecerle un plan de carrera y desarrollo indagando en sus intereses y necesidades. Apuntar a planes donde pueda lograr un aporte más estratégico. Aplicar un plan de retención

- Desempeño medio / Potencial medio (clave / perfil balanceado)

Este es un perfil con desempeño y potencial balanceados. Ojo no es razón para descuidarlo. Es importante continuar con su desarrollo para que pueda crecer en sus competencias en su posición actual y mejorar su desempeño.

- Desempeño medio / Bajo potencial (Desajuste / dilema)

No dispone de las competencias que requiere el puesto pero con esfuerzo u oficio cumple medianamente con sus tareas. Es un perfil clásico de permanencia. Si no se puede desarrollar sus competencias o logra volverse especialista de alto desempeño, a la larga no aporta el valor necesario para la empresa. Proponer desarrollo de competencias o especialización.

- Bajo desempeño / Alto potencial (desajuste / diamante en bruto)

Tiene competencias superiores a su puesto pero no cumple con sus objetivos. Se puede tratar de un perfil que está en un puesto inadecuado para sus competencias. Recordar que su potencial es “para” algo específico, descubrir su “para” y cambiarlo al lugar donde pueda desarrollarlo.

- Bajo desempeño / Potencial medio (Inconsistente)

No cumple el desempeño esperado de su puesto y demuestra un nivel medio en las competencias. Investigar causas, quizás se trate de alguien que está en periodo de adaptación a un nuevo puesto. Proponer mentoring y plan de desarrollo.

- Bajo desempeño / Bajo potencial (Alto Riesgo)

Es un empleado que no está cumpliendo con el desempeño ni tiene potencial para desarrollarse. Es un empleado sobre el que posiblemente haya que acordar un plan de salida para no perjudicar el desempeño del equipo y de la empresa.

6- ¿Cómo dar Feedback?

El paso siguiente es hacer un feedback del resultado de las evaluaciones, como paso previo al PID. Es importante aclarar que el feedback debe ser constante y oportuno. Para hacer un buen feedback siga estas 7 reglas básicas:

- **Hágalo en el momento oportuno**

No espere 6 meses para la evaluación, cuando un empleado hace un buen trabajo o necesita una devolución para mejorar, no demore la oportunidad.

- **Sea Específico**

La conversación debe ser orientada a tareas o acciones concretas, de forma transparente y puntual. Evite frases como “tu trabajo tiene que mejorar”, “el reporte enviado no está como lo necesito”. Utilice frases como “el cuadro de resultados tiene números mal sumados” y de sugerencias de mejora o de buenas prácticas para ayudar a no repetir esos errores. En caso de acciones positivas, explique en concreto como esa acción mejora su performance, el del equipo y de la empresa.

- **Ponga foco en la tarea o comportamiento, no en la personalidad**

Debemos centrar nuestra atención en especificar nuestra devolución en tareas y formas de comportamiento, no características de personalidad que son subjetivas.

- **Hágalo en forma privada**

Nunca critique en público. Inclusive para elogios, se recomienda no perder la oportunidad de hacerlo en privado, ya que hay gente que no le gusta ser el centro de atención y además se dará la oportunidad al interlocutor de expresarse respecto a lo conversado.

- **Sea abierto y fomente una conversación en ambas direcciones**

Cada vez más las empresas trabajan haciendo foco en los equipos y no en las individualidades. Permítase la oportunidad de recibir también devoluciones de su accionar. Fomente una devolución oportuna. Desarrolle el concepto de equipo.

- **Termine siempre con una nota positiva**

Que la conversación sea entendida como una oportunidad para mejorar o fortalecer. Si no se termina con una acción o nota positiva, la misma no será vista como una oportunidad. Si no encuentra aspectos positivos que transmitir, usted siempre puede demostrar una valoración desde lo humano. Cuide el aspecto humano y sea amable en sus formas.

- **Haga un seguimiento**

No permita que las oportunidades de mejora se olviden con el tiempo. Haga un seguimiento y apoyo a quienes más lo necesiten. El cambio no se produce con una conversación, el mismo se produce mediante un proceso constante y consistente en el tiempo.

7- PID (Plan Individual de Desarrollo)

El Plan Individual de Desarrollo es fundamental para el colaborador, ya que es donde el mismo siente que la empresa le da la oportunidad de crecer, de pertenecer, de sentirse valorado. Si este plan es gestionado en conjunto y concordancia con su jefe y a su vez tiene la posibilidad de autogestionarse, el mismo le da al empleado un empoderamiento que lo saca de su estado de receptor y lo coloca en una actitud proactiva y de colaboración que genera una sinergia favorable para la empresa, hacia el éxito de los objetivos del negocio.

Un Plan Individual de Desarrollo debe incluir:

- Metas y Objetivos medibles, alcanzables y orientados al negocio
- Capacitación y Desarrollo que ayude al perfil a crecer en competencias y en capacidades técnicas
- Autogestión para lograr un empoderamiento del empleado, generando una actitud proactiva y colaborativa
- Mentoring llevado adelante por aquellos perfiles que son distinguidos en la empresa como factores de éxito en las competencias a desarrollar.
- Plan de carrera que de previsibilidad de crecimiento y sentido de pertenencia para generar una retención o Plan de salida consensuado que se apoye en pruebas concretas de no posibilidad de desarrollo futuro y de el no cumplimiento del desempeño esperado
- Plan de adecuación al puesto para el caso que se detecte en sus evaluaciones, que el perfil necesita un desarrollo de competencias u otros factores que le permitan tener todas las posibilidades a su alcance para desempeñar un trabajo exitoso.

Sobre cada tema hay mucho por desarrollar, lo importante a destacar es el tema de contar con una herramienta de gestión que permita la interacción, la autogestión, y un ámbito colaborativo que beneficie a la empresa. Actualmente el aprendizaje circula en todos los sentidos (360 grados), ya no se aprende mayoritariamente de la teoría (cursos /bibliografía) sino que el mayor aprendizaje se experimenta en la práctica, en la interacción de roles y funciones.

Las empresas con estructuras rígidas, no permiten el desarrollo rápido de los perfiles de alto potencial y pierden competitividad y rapidez versus otras empresas que utilizan técnicas más ágiles y colaborativas. La velocidad del cambio antes era lineal, hoy es exponencial y las nuevas tecnologías cambian los paradigmas de negocio de forma permanente y no podemos permitirnos aprovechar el potencial de cada uno de nuestros colaboradores para avanzar en desarrollos ágiles de gestión.

8- Conclusiones Finales

Lo que no se MIDE no se controla, y lo que no se CONTROLA no se GESTIONA.

Como mencionaba sobre el final del punto anterior no podemos dejar de avanzar con la tecnología disponible. En el futuro nuestras funciones cambiarán debido a la tecnología y la empresa que no lo haga sufrirá la pérdida de talento, contra las empresas que si incorporen metodologías y tecnología de última generación. Para ir incorporando tecnología debemos conocer, y desarrollar a nuestra gente en tal sentido. La gestión del Capital Humano debe ser un ejemplo de cómo la empresa debe y quiere crecer hacia el futuro. Como gestionemos a nuestra gente será la estampa cultural que determinará como nuestra gente gestiona la estrategia del negocio. La estrategia de Recursos Humanos es la estrategia del negocio, no puede haber estrategias distintas. Recursos Humanos es parte del negocio. Definir una MÉTRICA que sea común a todos, nos ayuda al momento de CALIBRAR, ser más objetivos y poder hacer foco en la RETENCIÓN y DESARROLLO del POTENCIAL. Mediante la determinación de METAS y OBJETIVOS medibles, logramos MEDIR el PERFORMANCE y determinar los perfiles de Profesionales convenientes para nuestra organización.

Así podremos medir, controlar y gestionar el Capital Humano de nuestra empresa e integrar el mismo a la estrategia del negocio.

La Problemática del Capital Humano en las Pyme

Entendemos que sin gente no podemos desarrollar una empresa, pero por desconocimiento de herramientas o nuevas tecnologías disponibles, no logramos potenciar al Capital Humano para que el mismo sea el factor diferencial para crecer de forma rentable y sustentable.

La gestión del Capital Humano hoy está muy estudiada y hay métodos y herramientas muy concretas para llevarla adelante con éxito tanto en la pequeña empresa como en la grande. Sus conceptos son escalables y se ajustan a todos los tamaños de empresa. Está en nosotros implementarlos con un método que nos permita MEDIR, CONTROLAR y GESTIONAR al Capital Humano.

¿Qué debemos medir y para qué del Capital Humano?

Un objetivo general que debería ser común a todas las empresas que pretendan llevar adelante un negocio rentable y sustentable en el tiempo es :

“Asegurarse que LA EMPRESA cuente con el talento y liderazgo necesario para llevar adelante la ESTRATÉGIA de NEGOCIO en el presente y el crecimiento futuro”.

Para ello debemos desarrollar un plan de gestión de talento (Capital Humano) que nos ayude a:

- Identificar, desarrollar y retener el Talento de la organización.
- Detectar las fortalezas y áreas de oportunidades de su desempeño y potencial, a fin de establecer un Programa Individual de Desarrollo (PID)
- Armar un Mapa de Talento y disponer de un plan de sucesión.
- Determinar las características y factores de éxito de cada puesto para cubrirlo con la persona indicada, ya sea de forma interna o externa.
- Acelerar el crecimiento de los perfiles de Alto Potencial.

Por tal motivo debemos medir el TALENTO y el DESEMPEÑO de nuestros colaboradores para lograr el resultado esperado. Para ello hoy contamos con metodologías y tecnologías que nos facilitan mucho esta medición y gestión.

Plan de Acción

Para llevar adelante un plan de acción exitoso, debemos ser rigurosos y sistemáticos en la metodología. Los pasos resumidos a llevar adelante son:

- EVALUO (desempeño, potencial, competencias, personalidad, encuesta de clima)
- CALIBRO (9 box, mapa de talento, determino factores de éxito, perfil de puesto, aceleración de High Potencial, plan de sucesión interno y externo)
- FEEDBACK (sobre situación actual e incentivar conversaciones necesarias)
- PID Plan Individual de Desarrollo (metas y objetivos, capacitación, desarrollo, autogestión, mentoring, plan de carrera, plan de salida, adecuación al puesto)
- MEDIR, CONTROLAR y GESTIONAR en ciclos

Los colaboradores (en especial los millennials) que son evaluados, requieren de feedback constante y de participar activamente de su plan de desarrollo de carrera. Al recibirlo y participar valoran la preocupación por parte de la empresa y mejoran su desempeño, comprometiéndose con los valores de la organización.

Las personas en general buscan crecer, desarrollarse, pertenecer, seguridad en su futuro, estabilidad, un sentido o propósito por el que hacer algo. Un proceso de gestión del talento bien llevado, en donde el empleado forma parte de forma colaborativa y autogestionada, genera una identificación con la empresa y aceptación del proceso, que permite cubrir muchas de las premisas arriba mencionadas como necesidades básicas de las personas. La organización ingresa en un círculo virtuoso de colaboración, trabajo en equipo, mejora del clima laboral que hace que el capital humano se alinee con la estrategia del negocio.

Conclusiones Finales

Lo que no se MIDE no se controla, y lo que no se CONTROLA no se GESTIONA.

En el futuro nuestras funciones cambiarán debido a la tecnología y la empresa que no lo haga sufrirá la pérdida de talento, contra las empresas que si incorporen metodologías y tecnología de última generación. Para ir incorporando tecnología debemos conocer, y desarrollar a nuestra gente en tal sentido. La gestión del Capital Humano debe ser un ejemplo de cómo la empresa debe y quiere crecer hacia el futuro. Como gestionemos a nuestra gente será la estampa cultural que determinará como nuestra gente gestiona la estrategia del negocio. La estrategia de Recursos Humanos es la estrategia del negocio, no puede haber estrategias distintas. Recursos Humanos es parte del negocio. Definir una MÉTRICA que sea común a todos, nos ayuda al momento de CALIBRAR, ser más objetivos y poder hacer foco en la RETENCIÓN y DESARROLLO del POTENCIAL. Mediante la determinación de METAS y OBJETIVOS medibles, logramos MEDIR el PERFORMANCE y determinar los perfiles de Profesionales convenientes para nuestra organización.

Así podremos medir, controlar y gestionar el Capital Humano de nuestra empresa e integrar el mismo a la estrategia del negocio.