

## CAPITULO 6 - LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino también en la infraestructura, como el personal, sistemas y procedimientos.

De acuerdo a la experiencia, se ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

### LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara al cliente deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Los indicadores clave sobre los empleados más comunes son las siguientes:

- a. La satisfacción del empleado.
- b. La retención del empleado.
- c. La productividad del empleado.

Medición de la satisfacción del empleado.

Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Medición de la retención de los empleados.

La teoría que subyace en esta medida es que la organización esta haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

Medición de la productividad de los empleados.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

## CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Aun cuando se cuente con empleados capacitados y motivados, es necesario disponer de información sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

## MOTIVACION, DELEGACIÓN DE PODER (EMPOWERMENT) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS.

El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

*Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.*

Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado, el número de sugerencias puestas en práctica.

También existen indicadores de mejora. Un indicador pueden buscar mejoras en calidad, tiempo o actuación. El indicador de la mitad de vida mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50%. Este indicador asume que los cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los proceso de mejora de la calidad, pueden ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante.

*Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.*

Estos indicadores están enfocados en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articuladas en el CMI. Ejemplo: porcentaje de alta directiva y personal expuesto al CMI, porcentaje de altos directivos y empleados con objetivos personales equiparados con el CMI.

*Indicadores de la actuación de equipos*

Cada vez más empresas están acudiendo a los equipos para fortalecer procesos como el desarrollo de producto, atención a cliente y procesos internos. Algunos indicadores pueden ser:

- Número de compromisos integrados: Número de proyectos en los que participó más de una unidad de negocio.

- Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos: La proporción de unidades de negocio que desarrollan planes con la ayuda de recursos de apoyo de las centrales.
- Porcentaje de equipos con incentivos compartidos: El número de equipos cuyos miembros comparten objetivos e incentivos comunes.