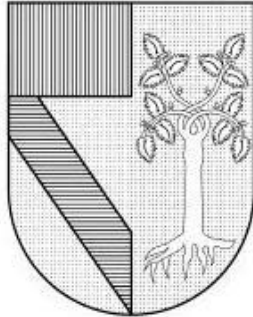


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“Indicadores de gestión de RH”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PRESENTA

Liliana Mendarózqueta Torres

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:

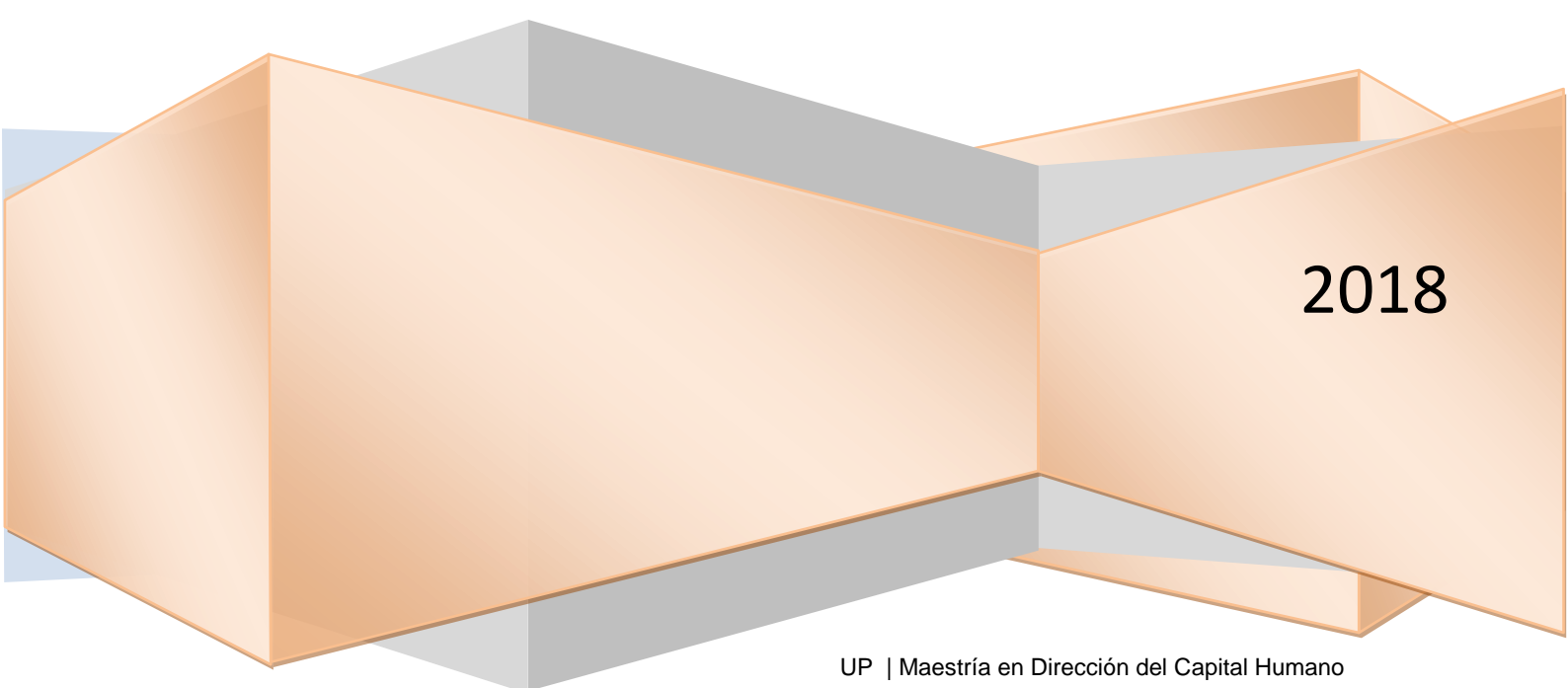
Dr. David René Thierry García



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Informe de actividad profesional:
Indicadores de gestión de RH

Liliana Mendarózqueta Torres



2018

Índice

<u>INTRODUCCIÓN</u>	4
<u>CAPÍTULO 1. PEDAGOGÍA Y RECURSOS HUMANOS</u>	7
1.1 <u>La enseñanza y el aprendizaje como mecanismos de supervivencia</u>	7
1.2 <u>Formación</u>	9
1.3 <u>Papel del profesional de la pedagogía en Recursos Humanos</u>	12
<u>CAPÍTULO 2. CRÉDITO REAL</u>	16
2.1 <u>Quién es Crédito Real</u>	16
2.1.1 <u>Historia</u>	16
2.1.2 <u>Misión</u>	18
2.1.3 <u>Visión</u>	18
2.1.4 <u>Valores</u>	18
2.1.5 <u>Líneas de negocio</u>	19
2.1.6 <u>Estructura organizacional</u>	19
2.2 <u>Dirección de Recursos Humanos</u>	20
2.3 <u>Estrategias de gestión de RH</u>	20
<u>CAPÍTULO 3. INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u>	25
3.1 <u>Indicadores de gestión</u>	25
3.2 <u>Indicadores de gestión propuestos</u>	30
<u>CAPÍTULO 4. MODELO DE REPORTEO DE INDICADORES</u>	43
<u>CONSIDERACIONES FINALES</u>	50
<u>TRABAJOS CITADOS</u>	53

INTRODUCCIÓN

“Me gusta ser persona, porque cambiar el mundo es tan difícil como posible”. Paulo Freire

Tengo poco más de diez años desarrollándome en el área de Recursos Humanos y mientras más tiempo pasa, estoy más convencida de que los perfiles humanistas requerimos de los números para identificar qué queremos lograr, cómo lo vamos a lograr, evaluar si lo hemos logrado y tomar mejores decisiones.

En Recursos Humanos solemos desarrollar estrategias de formación, atracción de talento, relaciones laborales, compensación y desarrollo que ocasionalmente medimos. Los modelos de gestión indican que debemos contar con indicadores de medición para evaluar la eficiencia de las acciones emprendidas o dicho en otras palabras, su desempeño. Por muy innovadoras e impactantes que resulten las estrategias implementadas, será muy difícil saber si fueron las adecuadas, si no contamos con indicadores para evaluarlas.

He trabajado en diversas empresas, siempre en el área de Recursos Humanos y definitivamente, considero que mi pasión y vocación están allí; he aprendido mucho en el camino, de forma que como licenciada en Pedagogía, maestrante en Dirección del Capital Humano y actualmente dedicada a la formación y desarrollo del talento de una empresa mexicana con presencia internacional, considero indispensable documentar una propuesta que busca evaluar con indicadores numéricos la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos. Este trabajo me permitirá:

- Fundamentar la propuesta a través de un aparato teórico sólido.
- Implementarla de manera efectiva en la empresa en la que trabajo.
- Evaluar su practicidad, aplicación y efectividad.
- Ser replicada por otros profesionales que consulten este escrito.

El cumplimiento de los fines mencionados da como resultado el informe de actividad profesional al que he titulado "Indicadores de medición de la efectividad de la estrategia de gestión de RH". Este informe presenta una propuesta que será aplicada a la Dirección de Recursos Humanos de Crédito Real, financiera mexicana con 25 años de historia.

Asimismo, este trabajo constituye la capitalización de dos de las vivencias más gratas y que más me han llenado de aprendizaje en la vida personal y profesional: mis estudios de posgrado y mi experiencia laboral como Gerente de Formación y Comunicación.

De forma general, el primer capítulo habla sobre la vinculación de la pedagogía, que es mi carrera profesional, con la formación, área en la que me desempeño y Recursos Humanos, tema de estudio de mi posgrado y donde aportaré mi aprendizaje en el posgrado. Además, en este capítulo planteo cómo el área de RH representa una ventaja competitiva para las empresas, ya que la gestión del talento es el vehículo para el logro de los objetivos organizacionales. Con base en ello explico cuál es desde mi punto de vista, el papel que desempeñamos los/las pedagogos/as en el ámbito organizacional, específicamente en el área de Recursos Humanos.

El segundo capítulo permite conocer la empresa en la que presto mis servicios como Gerente de Formación y Comunicación: Crédito Real. Asimismo, describo las estrategias de gestión de talento que se están implementando en la Dirección de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo, propongo la metodología para la construcción de los indicadores que permitirán medir la efectividad de las estrategias de gestión de talento de talento.

Finalmente, el cuarto capítulo contiene la descripción sobre los aspectos que consideraré para el modelo de reporte de indicadores, ejercicio que permitirá que cada una de las áreas de RH de Crédito Real y las empresas filiales calculen sus indicadores de forma correcta, elaboren reportes para la dirección y con esta información se tomen mejores decisiones de talento, de cara a la estrategia del negocio.

Con base en esta propuesta y los hallazgos obtenidos, concluyo con certidumbre que podré contribuir con mayor efectividad a la planeación y administración estratégica de la Dirección de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 1. PEDAGOGÍA Y RECURSOS HUMANOS

1.1 La enseñanza y el aprendizaje como mecanismos de supervivencia

Considero que la enseñanza y el aprendizaje son mecanismos de supervivencia. Recuerdo muy bien las palabras que sabiamente nos dijo una profesora de la licenciatura: “el quehacer humano es el pedagógico porque es el que nos ha permitido sobrevivir como especie”. Siendo la pedagogía la disciplina que tiene como objeto de estudio a la educación y considerando la reflexión de mi maestra sobre el quehacer humano, me resulta de gran relevancia retomar la concepción de Paulo Freire sobre la educación, cuando menciona que es una acción cultural dirigida al cambio. Y podemos complementar esta concepción, retomando la definición de la Dra. María del Carmen Bernal: la educación es el “proceso intencional de perfeccionamiento del ser humano para su realización como persona” (Bernal, 2007). Bernal plantea además, siete elementos constitutivos para el concepto de educación, que son (Bernal, 2007):

- a. Proceso de mejora. Implica conducir a la persona de un estado inicial a un estado superior a lo largo de toda la existencia. Esta idea deriva de las palabras educare (conducir, llevar, criar) y educere (sacar de dentro, extraer).
- b. Perfeccionamiento. El proceso educativo alude a la búsqueda perfectible de la plenitud.
- c. Intencionalidad. La libertad humana y la voluntad de decidir constituyen factores necesarios para que se pueda hablar en sentido estricto de la educación.
- d. Influencia externa. Se considera la participación de los otros en el proceso educativo como un factor imprescindible.
- e. Capacidades humanas. Entendiendo a la persona como un ser integral, con cuerpo, inteligencia, voluntad y afectividad. Se busca como fin de la educación el perfeccionamiento de las potencialidades humanas, capacitando al ser humano para trabajar por el bien común.

- f. Armónico. Porque la acción educativa no supone una suma de actividades, sino el desarrollo integral de la persona en un marco de libertad creadora.
- g. Permanente. Se busca lograr la permanencia de las buenas disposiciones logradas en el proceso de mejora.

Elementos constitutivos del concepto de educación



Fuente: Bernal, María del Carmen. *Elementos constitutivos del concepto de educación. Nota técnica.* p. 3

El acto educativo que implica la interacción entre dos o más personas, en donde una de ellas presenta estímulos que tienen como resultado un cambio de conducta, conocimiento, habilidad o actitud en la otra persona, es entonces, el proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con Ignacio Morgado, el aprendizaje es un proceso por el que los seres humanos modifican su conducta para adaptarse a las condiciones cambiantes e impredecibles del medio que los rodea. De tal forma, el aprendizaje constituye uno de los modos principales de adaptación (Morgado, 2005).

Este mecanismo de supervivencia nos ha obligado a aprender y enseñar a otros lo necesario para desempeñarse exitosamente en la vida, como caminar, leer, escribir,

sumar, restar, etc. Sin embargo, estas competencias básicas ya no son suficientes, en virtud de que “[...] la vorágine de los acontecimientos de todo orden que vivimos [...] afecta a los individuos y les exige una mayor capacidad de respuesta de transformación y adaptación a los cambios” (Durán, Noviembre-diciembre 2005). Dichos cambios se generan en la vida cotidiana y principalmente en el ambiente laboral, es decir, dentro de una organización. Por esta razón también debemos desarrollar otras competencias más complejas que expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral. Ya no es suficiente con haber estudiado una carrera profesional y adquirir experiencia trabajando, la exigencia en el mundo laboral es aún mayor y presenta retos más complejos.

1.2 Formación

Las organizaciones, concebidas como unidades socioeconómicas que buscan un objetivo en particular, son sistemas que influyen y reciben la influencia del exterior. Por ello, requieren emprender estrategias para enfrentar la complejidad del entorno y responder oportunamente a las demandas de sus grupos de interés (Cárdenas, 2008). Estas estrategias constituyen un mecanismo de supervivencia y de excelencia, pues de acuerdo con Julián Pérez “en el mundo actual, signado por un aumento de la intensidad competitiva y de la globalización, no alcanza con tratar de sobrevivir. Las visiones deben apuntar a la excelencia, ya que, de otro modo, la organización no tendrá posibilidades de competir” (Pérez, 2007). Un claro ejemplo de ello lo encontramos en las empresas que buscan, a través de la formación, desarrollar en sus colaboradores las competencias que demanda el mercado, de cara a la función desempeñada y a los retos que presenta la globalización y las nuevas tecnologías.

Históricamente, la educación en y para el trabajo tiene su mayor auge en la época de la revolución industrial, cuando se crearon innumerables escuelas que tenían como objetivo desarrollar en los trabajadores conocimientos sobre los métodos y procedimientos de trabajo. La necesidad de formar a los trabajadores para

desempeñar adecuadamente sus funciones fue evolucionando con el paso del tiempo y el desarrollo tecnológico, de forma que actualmente el proceso educativo en el ámbito organizacional es fundamental y requiere de una metodología y un sistema para su planeación, ejecución y evaluación. La formación, puede ser definida como la función que posibilita “[...] que cada una de las personas -y en conjunto- accedan a estadios más elevados de desarrollo a través del trabajo, de su sentido, de su trascendencia humana a través de él” (Durán, Noviembre-diciembre 2005).

Concretamente, la formación es considerada por las organizaciones –o gran número de ellas- como una estrategia fundamental que incide en la competitividad, productividad, rentabilidad, calidad, etc. Es un elemento estratégico en las organizaciones y un medio relevante para la planeación de vida y trabajo del personal (Pinto, 2005).

La formación considera al aprendizaje como un proceso de cambio permanente, en el que se requiere “[...] adquirir conocimientos y habilidades, cambiar actitudes, estar mejor informado [...]” (Cárdenas, 2008) o descubrir cosas innovadoras. De acuerdo con esta idea, en las organizaciones “el imperativo actual por ende, es educar para el cambio, para la búsqueda de soluciones nuevas, en circunstancias inéditas” (Durán, Noviembre-diciembre 2005).

La formación “[...] puede y debe aportar mucho en la mejora de las condiciones de las personas que componen una organización empresarial y, por ende, a la misma organización y a la sociedad en la que está inmersa” (Sánchez, 2018). Es así, que es una actividad coordinada por la empresa y ligada directamente al área de Recursos Humanos.

Pero, ¿qué implica esto que llamamos Recursos Humanos?

“Uno de los rasgos característicos del panorama empresarial actual es el aumento de la intensidad de la competencia en casi todos los sectores. Como consecuencia del aumento de la competencia, existen pocos sectores donde todos los participantes tengan asegurada una rentabilidad satisfactoria; por lo tanto, poseer una ventaja

competitiva se revela como requisito fundamental para sobrevivir y alcanzar una rentabilidad superior a la de los competidores” (Sánchez, 2018).

Esto significa que gestionar los recursos humanos es dirigir la estrategia del capital humano con el fin de elevar la posición competitiva de la empresa a través de la gestión estratégica del talento, es decir de su gente, el desarrollo de las capacidades organizacionales, la efectividad organizacional y la creación de valor para el negocio. Con esta visión, la dirección de Recursos Humanos desde un enfoque de alto nivel busca:

1. Elevar la competitividad de la empresa.
2. Impulsar el logro de la estrategia de la empresa a través del talento.
3. Asegurar que el talento esté alineado a la estrategia.
4. Trabajar para elevar la efectividad organizacional.
5. Asegurar que el talento contribuya a la cadena de valor de negocio.
6. Contribuir al desarrollo de las capacidades organizacionales a través del aprendizaje.
7. Desarrollar líderes con visión de negocio.
8. Implementar las mejores prácticas de RH en el mercado, de acuerdo con la estrategia del negocio.

Para lograr lo anterior, el área de RH se ha dividido en los siguientes departamentos:

1. Atracción de talento, también conocida como Reclutamiento y Selección
2. Capacitación o Formación
3. Desarrollo organizacional
4. Relaciones laborales
5. Compensaciones
6. Comunicación interna
7. Nómina

Y últimamente se han adicionado áreas como:

1. Seguridad e higiene
2. Bienestar
3. Evaluación del desempeño o gestión
4. Responsabilidad social

1.3 Papel del profesional de la pedagogía en Recursos Humanos

Tomando en cuenta el análisis previo sobre la pedagogía, la formación y los Recursos Humanos, resulta imperioso hablar sobre el papel de los estudiosos del fenómeno educativo en la empresa y específicamente, mi labor como pedagoga en una empresa financiera, en el área de Formación.

La Universidad Panamericana señala que el pedagogo [...] dirige, diagnostica, explica, propone y evalúa el fenómeno educativo para la mejora personal y social” (Universidad Panamericana, 2010). Por su parte, la UNAM señala que “es el profesional que estudia integralmente la educación con la finalidad de describir, comprender, explicar, evaluar e intervenir para el fortalecimiento y mejora de los procesos educativos” (Universidad Nacional Autónoma de México, 2010). Finalmente, la Universidad Tecnológica de México menciona que:

“[...] aborda de manera integral los problemas, necesidades y oportunidades de los procesos educativos y organizacionales, a través del conocimiento de distintos enfoques filosóficos, teóricos, metodológicos y técnicos, con la finalidad de generar propuestas pedagógicas que contribuyan a mejorar la educación y el desarrollo del capital humano en las empresas” (Universidad Tecnológica de México, 2010).

Lo que tienen en común estas tres instituciones es que los pedagogos estudiamos el fenómeno educativo desde diversos enfoques que integralmente nos permiten incidir en la mejora de los sujetos. Intervenimos en escuelas o universidades, instituciones, empresas y muchos otros sectores. En mi caso particular, he prestado mis servicios especialmente en empresas privadas.

¿Y qué escenario enfrentamos los/as pedagogos/as trabajando en las empresas? De acuerdo con el artículo *La empresa como ámbito de estudio de la pedagogía* de la Dra. Mónica Meza, “los procesos de globalización [...], se presentan como un reto para la pedagogía en el ámbito empresarial, pues los problemas pedagógico-laborales están adquiriendo cada vez más importancia, debido a las nuevas reglas de desempeño que tiene que afrontar el empleado en un entorno cada vez más complejo, que busca la adecuación entre la oferta y la demanda de cualificaciones personales” (Meza, 2010). En este sentido, la Dra. Teresita Durán considera al trabajo como un ámbito educativo y desde este enfoque, su estudio y reflexión corresponden al/la pedagogo/a, más que a ningún otro profesional (Durán, Noviembre-diciembre 2005).

Con base en lo anterior podemos concluir que el/la profesional de la pedagogía “busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para actualizar sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), para desempeñarse en un puesto de trabajo actual o futuro; pretende la mejora personal y profesional; busca propiciar el cambio y dar continuidad a la empresa” (Meza, 2010).

Retomando dos de las características de nuestro perfil profesional, los/as pedagogos/as que trabajamos en empresas u organizaciones, proponemos y desarrollamos estrategias y métodos de análisis, planeación, desarrollo y evaluación de programas educativos, en las distintas modalidades, niveles y contextos laborales. Además generamos modelos y metodologías innovadoras para diversos escenarios pedagógicos.

A partir de mi experiencia laboral, los pedagogos podemos desempeñarnos especialmente en el área de Recursos Humanos en las empresas, sin embargo, esto no es limitativo. En dicha área intervenimos en temas como:

- **Planeación de talento:** Planes de sucesión, talent reviews, workforce planning, diversidad e inclusión, promoción y transición, identificación de high potentials, talent mobility, planes de retiro y compensación.

- **Atracción y adquisición de talento:** Marca empleadora, reclutamiento, selección, entrevista, evaluación.
- **Retención del talento:** Onboarding, evaluación del desempeño, beneficios, reconocimiento, engagement, team building, entrevistas de salida y outplacement.
- **Desarrollo del talento:** Planes de carrera, mapeo de competencias, assessments, talent profiles, desarrollo de líderes, desarrollo de high performers, action learning, coaching, retroalimentación, mentoring, aprendizaje organizacional y capacitación.
- Cultura y clima organizacional
- Comunicación interna
- Bienestar (wellness)
- Gestión del cambio
- Métricas

En mi caso, me he desempeñado en temas como planeación, retención, desarrollo, cultura y clima, comunicación interna, bienestar y gestión del cambio. Sin embargo, mi capitalización de la maestría se enfoca en: métricas. Y es precisamente este campo de trabajo, en el que posiblemente mis colegas y yo nos vemos menos expertos porque implica un análisis numérico, formulación, correlaciones y la medición y control de variables que demuestran el resultado de nuestras acciones. Por fortuna, hoy mi formación es mucho más completa y con la maestría en Dirección del Capital Humano, considero que he desarrollado las competencias necesarias para hacer una propuesta que no necesariamente tiene que ver con formación, ahora planteo una propuesta sobre indicadores de gestión de RH, pues ya cuento con una visión más integral del área, conozco diversas teorías y buenas

prácticas que aprendí en la especialidad en desarrollo del talento y cuento con una visión estratégica del área, gracias a la especialidad en capital humano.

Es por ello, que mis retos hoy trascienden lo que tradicionalmente haría una pedagoga en una empresa, busco ser un elemento que aporte valor para la toma de decisiones de talento con impacto en los resultados organizacionales.

Por lo anterior, puedo decir que es indispensable mencionar que los/as pedagogos/as no tenemos el camino fácil, debemos defender nuestra profesión y ser un ejemplo de que nuestra labor es fundamental para las organizaciones. La pregunta es: ¿cómo lograrlo? Yo sólo diría que trabajando muy de cerca con la operación y los clientes; innovando; conociendo el negocio; preparándonos constantemente; desarrollando estrategias efectivas y creativas que impulsen el desarrollo del capital humano y la mejora continua; y demostrando con hechos y datos el valor financiero y no financiero de nuestro trabajo.

En resumen, la idea que quiero transmitir es que los/as pedagogos/as que trabajamos en RH debemos consolidarnos como socios estratégicos de la dirección general, implementando acciones de gestión del talento que contribuyan al logro de los objetivos de la compañía.

CAPÍTULO 2. CRÉDITO REAL

2.1 Quién es Crédito Real

Crédito Real es una financiera joven 100% mexicana con 25 años de experiencia ofreciendo soluciones financieras innovadoras para atender a los segmentos históricamente desatendidos por el sistema bancario tradicional. Sus oficinas se encuentran en la Ciudad de México, en donde 300 colaboradores administran ocho líneas de negocio con a lo largo de toda la república mexicana, Estados Unidos, Costa Rica, Nicaragua y Panamá. Actualmente, la compañía ha atendido a casi un millón de clientes.

2.1.1 Historia

Los inicios de Crédito Real datan de 1993, cuando Ángel Romanos Berrondo, fundador y Director General, decidió emprender una idea que fue gestando mientras trabajaba en Mabe. La familia Berrondo era de los principales accionistas de Mabe y el banco Bitel, de tal manera que con la experiencia en el sector de consumo y los conocimientos financieros, Romanos consolidó la idea de ofrecer créditos para la adquisición de bienes de consumo duradero. Bitel fue vendido a HSBC y Romanos decidió iniciar su propia compañía ofreciendo créditos a aquellos que la banca no atendía. Así Crédito Real inicia sus operaciones con menos de diez colaboradores y durante su historia ha ido ganando terreno en el sector financiero nacional e internacional. Los hechos más relevantes de Crédito Real son:

Hechos relevantes de la historia de Crédito Real

Año	Suceso
1995	Primera emisión pública de deuda.
1999	Logra dar servicio a 100,000 clientes.
2004	Inicia la línea de negocio Nómina.
2007	Inicia la línea de negocio de Microcréditos.

2011	Adquiere el 49% de Kondinero y el 49% de Credifiel.
2012	Empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiere el 49% de Crédito Maestro e inicia operaciones de las líneas de negocio PyMES, Autos y Arrendamiento.
2013	Se lanza la marca de Crédito Real con el slogan "Rebasa tus límites".
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene el distintivo Empresa Socialmente Responsable y es reconocida como un Great Place to Work. • Adquiere el 51% restante de Kondinero.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • Adquiere el 65% de AFS Acceptance, compañía financiera de Estados Unidos. Se asocia con Grupo Resuelve. • La compañía es reconocida nuevamente como Great Place to Work y Empresa Socialmente Responsable. • Por primera ocasión se le define como Empresa Incluyente, a través del Distintivo Gilberto Rincón Gallardo. • Obtiene el reconocimiento del World Finance como una de las compañías financieras más importantes a nivel mundial.
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Adquiere el 70% de Instacredit, una empresa con presencia en Costa Rica, Nicaragua y Panamá. • Obtiene el distintivo Empresa Familiarmente Responsable.
2017	Es distinguida por la Bolsa Mexicana de Valores como la empresa mejor calificada en Gobierno Corporativo.

Fuente: <http://www.creditoreal.com.mx/historia>

Crédito Real, en sus últimos cuatro años ha presentado un crecimiento inorgánico, a través de la compra de diversas financieras en México, Estados Unidos y Centroamérica.

De acuerdo con reportes internos, la utilidad neta registró un incremento de 25% año sobre año, mientras que el margen de interés neto avanzó en 150 pbs, alcanzando 22.5%, con un retorno sobre capital de 20.2%. El índice de capitalización se ubicó en 38.8%, lo cual mantiene a la empresa como una de las instituciones financieras mejor capitalizadas del sector financiero mexicano, y, por lo tanto, de menor riesgo, mayor estabilidad, y con robustas perspectivas de expansión.

El año pasado Crédito Real realizó su primera emisión del programa de bursatilización de cartera de crédito por **\$800,000,000**.

Diversos hechos relevantes se han generado, tales como la emisión de notas internacionales, la adquisición de empresas, reconocimientos y expansiones, hechos que han permitido a la empresa abrirse camino y consolidarse como una de las compañías financieras más importantes del país.

2.1.2 Misión

Ser la mejor entidad financiera del país, caracterizada por tener gente altamente competitiva, con las mejores herramientas tecnológicas, superando las expectativas de nuestros clientes y accionistas, comprometidos con la mejora continua de nuestros productos y servicios, con reconocimiento en el extranjero.

2.1.3 Visión

Brindar servicios financieros que ayuden a nuestros clientes a elevar su calidad de vida dando un servicio diferenciado reforzado por la ética y reputación que nos caracteriza, ofreciendo innovación continua en nuestros productos.

Visión 2022: Ser la compañía financiera no bancaria más grande del mundo que atienda al mercado latinoamericano.

2.1.4 Valores

Los valores de Crédito Real son los siguientes:

Valores de Crédito Real	
Valor	Descripción
Servicio	Estoy orientado a satisfacer las necesidades de mis clientes.
Trabajo en equipo	Me comprometo, tengo voluntad y colaboro.
Integridad y honestidad	Actúo con base en la verdad y la sinceridad.

Valor	Descripción
Congruencia	Soy capaz de alinear lo que pienso, digo y hago.
Responsabilidad	Cumplo con mis obligaciones, tomo consciencia y asumo.
Humildad	Aprendo de mis aciertos y errores.
Respeto	Tratar a todos por igual.
Lealtad	Correspondo la confianza de los demás.

Fuente:

http://www.creditoreal.com.mx/hubfs/Corporativo_PDFs/Gobierno_Corporativo/codigoetica_2017.pdf?t=1513992812897

2.1.5 Líneas de negocio

Crédito Real tiene ocho líneas de negocio:

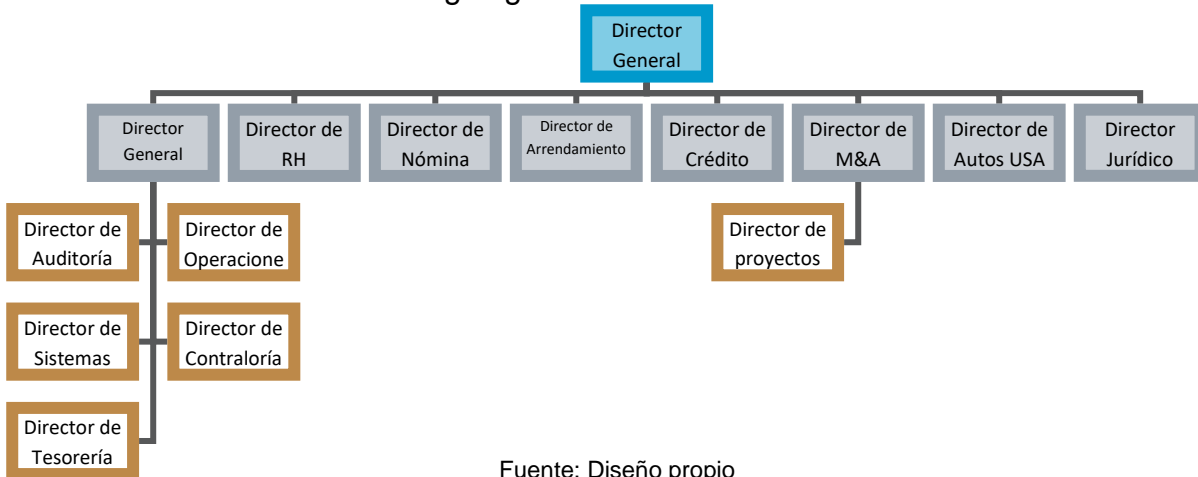
Líneas de negocio de Crédito Real

No.	Tipo producto	Descripción
1	Nómina	Ofrece créditos con descuento vía nómina para los empleados del gobierno.
2	Microcréditos	Créditos grupales para microempresarias de sectores rurales.
3	PyMES	Financiamiento para pequeñas y medianas empresas.
4	Autos México	Créditos para la adquisición de autos usados.
5	Arrendamiento	Arrendamiento de bienes de consumo duraderos para personas físicas y morales.
6	Crédito Real USA	Ofrece diversas soluciones financieras a través de tres empresas: Don Carro, AFS y Hazlo Efectivo.
7	Fintech	Provee soluciones financieras a través de plataformas tecnológicas, soportadas por las empresas del Grupo Resuelve y Credilikeme.
8	Centroamérica	Créditos hipotecarios, préstamos personales y financiamiento para PyMES en Centroamérica.

2.1.6 Estructura organizacional

Para poder ofrecer servicios de la mejor calidad, la empresa ha atraído talento especializado para responder ante la exigencia de los clientes, generando la siguiente estructura organizacional:

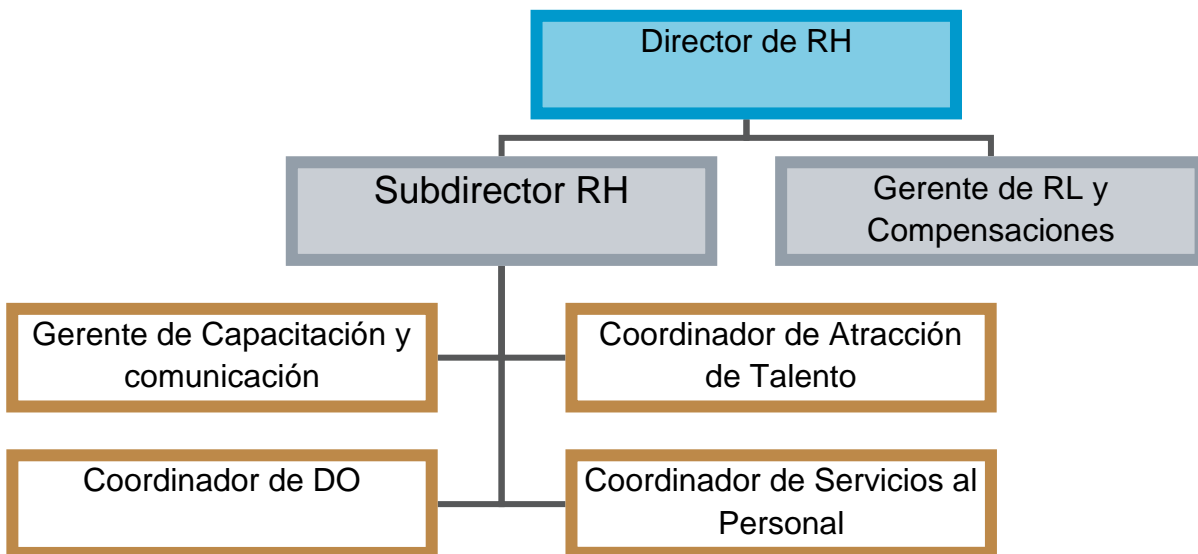
Organigrama de Crédito Real



2.2 Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos está estructurada de la siguiente manera:

Organigrama de RH de Crédito Real



2.3 Estrategias de gestión de RH

Como lo vimos en el organigrama, los departamentos de RH de Crédito Real son:

- Áreas de gestión de talento: relaciones laborales y compensaciones, capacitación y comunicación, desarrollo organizacional y atracción de talento
- Áreas de servicio: servicios al personal.

El presente trabajo se enfoca en las áreas de gestión de talento, las cuales para lograr la visión 2022, que es ser la financiera más grande del mundo que atienda al mercado latino, se han planteado la siguiente estrategia de gestión de talento:

Estrategia 1 “Atraer al mejor talento”: Asegurar que la empresa cuente de forma oportuna con el mejor talento para los retos que se le presenten, siendo una marca empleadora atractiva para el mercado laboral. Palancas estratégicas:

- a) Workforce planning y diseño organizacional
 - Planeación de la fuerza laboral (basada en el cumplimiento de objetivos y el incremento de la productividad)
 - Diseño e implementación de modelo de competencias 2022
 - Diseño e implementación de la estrategia de diversidad e inclusión
 - Implementación de planes de sucesión
- b) Atracción de talento
 - Diseño de la estrategia de marca empleadora
 - Actualización del modelo de reclutamiento (acorde al workforce planning, innovador y digital)
 - Actualización del modelo de selección (digital, segmentado, innovador)
 - Diseño, implementación y evaluación de la experiencia del candidato
 - Gestión del programa de becarios
 - Implementación de la estrategia de movilidad del talento
 - Gestión de la estrategia de evaluación e identificación del talento

Estrategia 2 “Desarrollar a nuestro talento”: Formar a nuestro talento, alineándolo a la estrategia de la empresa y desarrollando sus capacidades en el marco de una cultura consciente (cultura azul). Palancas estratégicas:

a) Formación, aprendizaje y desarrollo

- Formación del talento, basado en el modelo de competencias 2022
- Continuidad y seguimiento al programa de inducción “Intégrate”
- Diseño, implementación y evaluación de la estrategia de aprendizaje continuo basada en el modelo 70-20-10
- Diseño, implementación y evaluación de planes de desarrollo de High Potentials y sucesores
- Asegurar los procesos de compliance
- Gestión y evaluación de la capacitación técnica
- Gestión y evaluación del programa de posgrados
- Formación y evaluación de becarios
- Gestión y evaluación del programa de inglés
- Diseño y desarrollo de la cultura de servicio
- Diseño de estrategias de promoción de la innovación

b) Desarrollo de líderes

- Diseño del modelo de liderazgo azul
- Evaluación de líderes con base en el modelo de competencias 2022
- Co-creación con los líderes de la cultura consciente
- Formación de líderes incluyentes y evaluación de su estrategia de diversidad e inclusión
- Formación de líderes en competencias estratégicas y el modelo de liderazgo azul
- Gestión de la alineación estratégica

Estrategia 3 “Fidelizar a nuestro talento”: Retener a nuestro talento a través de experiencias que incentiven su fidelización, sentido de pertenencia, compromiso, satisfacción, bienestar y calidad de vida. Palancas estratégicas:

- a) Experiencia del colaborador
 - Mapeo, perfeccionamiento y evaluación de la experiencia del colaborador en la integración, durante su trabajo y su salida
 - Promoción de la propuesta de valor para el colaborador
 - Gestión y evaluación del programa “Bienestar”
 - Diseño, implementación y evaluación del programa “Calidad de vida”
 - Gestión y evaluación del programa de reconocimiento “Yo te reconozco”
 - Evaluación del impacto de los programas de formación y desarrollo
 - Diseño e implementación de una estrategia de compensación flexible segmentada
 - Gestión del programa de beneficios

Estrategia 4 “Evaluar para tomar mejores decisiones de talento”: Evaluar y analizar las estrategias de gestión de talento con el fin de obtener información que nos permita mejorar la calidad de las decisiones sobre las personas, logrando con ello mejores resultados para la empresa. Palancas estratégicas:

- a) Diseño de indicadores de la estrategia de gestión de RH
- b) Gestión de la evaluación del desempeño
- c) Diseño de la estrategia de evaluación e identificación del talento
- d) Gestión de la evaluación de estructuras
- e) Diseño e implementación de la herramienta y sesiones de Talent Review

Esta cuarta estrategia y específicamente el inciso a) son el motivo de este trabajo. Diseñar estos indicadores permitirá que no sólo el equipo de RH, sino la organización, cuenten con analítica de talento que proporcionará objetividad a las acciones relacionadas con la gestión del capital humano.

Las estrategias de gestión de RH con las que actualmente está trabajando el equipo de talento y sobre las que desarrollaré indicadores son:

- **Atracción y desarrollo de talento:** Atraer y desarrollar a través de estrategias innovadoras y de impacto al mejor talento que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- **Relaciones laborales:** Asegurar el cumplimiento de los derechos y obligaciones tanto de la empresa como de los colaboradores.
- **Compensaciones:** Motivar al talento a alcanzar sus objetivos a través de incentivos económicos y no económicos, provocando mejores resultados para la empresa.
- **Formación:** Mantener actualizados y capacitados a los colaboradores de la empresa con el fin de impactar positivamente en su desempeño y el logro de los resultados de la empresa.
- **Desarrollo organizacional:** Alinear a los colaboradores a la estrategia de la organización y evaluar constantemente su desempeño.

CAPÍTULO 3. INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión nos ayudan a medir el desempeño o resultado de un proceso.

De acuerdo con Jesús Mauricio Beltrán, hay diversos paradigmas respecto a medir, uno de ellos y de los más comunes en materia de Recursos Humanos es el que alude a que hay cosas imposibles de medir. Además, se cree que medir es difícil o que no hay tiempo de medir (Beltrán, 2005).

Sin embargo, bien es sabido que lo que no se mide no se puede mejorar, pero más allá de hacer mejoras, en RH es indispensable medir para tomar mejores decisiones. Esto se debe a que nuestra disciplina está enteramente relacionada con personas y son las personas las que pueden generar que se logren o no los resultados planeados por la organización.

El impacto que producen las personas con su desempeño genera información, datos que no sólo deben hablar del pasado, sino que deben servir para ser analizados y tomar mejores decisiones para el presente y para el futuro.

Es así como:

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (Beltrán, 2005).

Según Beltrán, los indicadores de gestión deben contar con las siguientes características (Beltrán, 2005):

- Exactitud
- Frecuencia

- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

Además los indicadores deben estar compuestos por (Beltrán, 2005):

- Nombre
- Fórmula de cálculo
- Unidades de medición
- Glosario

Por su naturaleza, existen indicadores de los siguientes tipos:

- Eficacia: miden el grado del cumplimiento del objetivo. Ejemplos: satisfacción del cliente, resultados, etc.
- Eficiencia: miden la relación entre el logro del objetivo y los recursos utilizados para su cumplimiento, por ejemplo tiempos de proceso, costos operativos, desperdicios, etc.

Las ventajas de tener indicadores de gestión son (Beltrán, 2005):

- Motivar al equipo a alcanzar las metas
- Promover el trabajo en equipo
- Generar un proceso de retroalimentación
- Impulsar la efectividad
- Contar con una herramienta que nos permite a los líderes saber qué tanto se están alcanzando los objetivos y metas
- Identificar oportunidades de mejora y fortalezas
- Establecer prioridades
- Basar la gestión en hechos y datos

- Monitorear el comportamiento de las personas y los procesos

Existen diversas metodologías para la construcción de indicadores, para este informe propongo los siguientes pasos:

1. **Determinar qué queremos medir:** El primer paso para definir los indicadores es clarificar qué queremos medir. Para ello me acercaré con la Dirección de Recursos Humanos y a través de una entrevista profundizaré sobre los siguientes temas:
 - a. ¿Cuáles son las prioridades de la estrategia de gestión del talento?
 - b. ¿Cuáles son los drivers de cada una de las palancas estratégicas?
 - c. ¿Cuáles son los problemas de talento prioritarios a resolver?
 - d. ¿Cuál es el estatus actual y criterios para medir nuestro nivel de servicio/solución como RH?
 - e. ¿Cuál es el estatus actual y criterios para medir nuestro nivel de eficacia como RH?
 - f. ¿Cuál es el estatus actual y criterios para medir nuestro nivel de eficiencia como RH?
 - g. ¿Qué información es útil para que nuestros líderes tomen mejores decisiones de talento?
 - h. ¿Qué información de RH requerimos reportar a nuestros stakeholders?
 - i. ¿Qué información de talento se requiere analizar en cuanto a su tendencia o comportamiento a lo largo del tiempo?
 - j. ¿Qué aspectos financieros de talento debemos monitorear y reportar a los líderes del negocio?

- k. ¿Qué datos o información de otras empresas requerimos como punto de referencia?
- l. ¿Qué información histórica/demográfica requerimos consultar sobre nuestro headcount?
- m. ¿Qué información requerimos para monitorear/mejorar nuestros resultados en cuanto a atracción de talento?
- n. ¿Qué información requerimos para monitorear/ mejorar nuestros resultados en cuanto a relaciones laborales?
- o. ¿Qué información requerimos para monitorear/ mejorar nuestros resultados en cuanto a compensaciones?
- p. ¿Qué información requerimos para monitorear/ mejorar nuestros resultados en cuanto a formación?
- q. ¿Qué información requerimos para monitorear/ mejorar nuestros resultados en cuanto a desarrollo organizacional?

Con la información anterior podré determinar cuáles son los indicadores que la Dirección de Recursos Humanos considera prioritarios y/o relevantes para medir la efectividad de su gestión.

2. **Establecer el objetivo de la medición:** Para cada objetivo, pueden identificarse varios indicadores, de tal manera que “aun cuando un mismo objetivo pueda tener varios indicadores, lo importante es que en conjunto aporten información sobre distintos aspectos” (CONEVAL, 2018). Para ello la entrevista inicial con el Director de RH será muy relevante, pues ahí se definen prioridades sobre lo que es necesario medir en las estrategias de RH. Es así que como responsable del área, el director debe decidir los aspectos más importantes a medir, así como la información que refleja mejor los factores críticos o de éxito. “Los indicadores de eficacia han de ser los primeros en considerarse para monitorear el desempeño [...] y el cumplimiento de los objetivos” (CONEVAL, 2018). Estos permiten ver el

grado de avance en el logro de los objetivos. Por su parte, los indicadores de eficiencia permitirán determinar la forma en que se alcanzaron los objetivos. En este paso también es importante considerar el contexto así como los aspectos relevantes de la medición.

3. Plantear el nombre, fórmula de cálculo, unidades de medición y glosario:

Para establecer el nombre, este debe ser claro y estar completamente relacionado con el objetivo a medir (CONEVAL, 2018). Además, al nombrar al indicador, cualquier persona deberá entender qué se quiere medir. En cuanto a la formulación, habrá de considerarse que “la construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018). En cuanto a las unidades de medida, son elementos imprescindibles que están estrechamente relacionados con las fórmulas. Algunos ejemplos son: número de colaboradores, horas, pesos, días, etc.

4. Determinar la frecuencia de medición: En este sentido será necesario explicitar para cada uno de los indicadores con qué periodicidad se obtendrán y reportarán. Esto depende de la disposición de los mismos y de las necesidades de información.

5. Seleccionar las fuentes de información: Esto implica hacer un análisis profundo de las mejores y más confiables fuentes para recabar los datos. Algunos ejemplos de estos medios son: la nómina, el Portal de RH, los reportes de las áreas, las encuestas, los resultados de los assessments, los reportes financieros, etc. También hay que tomar en cuenta esto para el diseño de los informes, pues deberán responder a las necesidades de la empresa.

“Una vez definida qué información se necesita, es buen momento para revisar la arquitectura de la base de datos de GH [Gestión Humana] y establecer qué trabajo de rediseño debe ser instrumentado. Qué datos y qué sistemas deben utilizarse es una de las preguntas en este camino” (Bodeheimer, 2018)

6. **Establecer la línea base y metas:** “Se conoce como línea base al valor del indicador que se fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento” (Bodeheimer, 2018). Para ello será necesario hacer un reporte de los indicadores sin fundar ningún criterio o juicio de valor, en virtud de que sólo se estará estableciendo el punto de partida. Por su parte, las metas nos ayudarán a medir el reto hacia el que queremos llegar, lo cual puede considerar el incremento o decremento de alguna variable en particular. Por ejemplo aumentar el porcentaje de talentos en la empresa, disminuir la rotación de talentos, incrementar el retorno sobre la inversión en los programas de posgrados, etc.
7. **Probar y ajustar los indicadores:** La prueba consiste en una simulación en la cual se consultan las fuentes de información, se calculan los valores, y se analizan a fin de verificar que provee lo necesario para tomar las decisiones que permitan alcanzar mejores resultados (Beltrán, 2005).

3.2 Indicadores de gestión propuestos

Algunos de los indicadores que de forma preliminar tengo identificados y que pueden ser de utilidad son los siguientes:

Información general del headcount:

Nombre	Tipo de indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Generales (no son indicadores de gestión pero nos dan datos estadísticos de referencia)			
Número de colaboradores	Informativo	Número total de colaboradores en nómina	Número de personas
% de hombres	Informativo	Número total de colaboradores hombres en nómina	Número de hombres
% de mujeres	Informativo	Número total de colaboradoras mujeres en nómina	Número de mujeres
Promedio de edad	Informativo	Promedio de edad de todos los colaboradores en nómina	Edad promedio
% contrato de planta	Informativo	Número de colaboradores contratados como temporales/total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% contrato temporal	Informativo	Número de colaboradores contratados de planta/total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Promedio de antigüedad	Informativo	Promedio de antigüedad de colaboradores en nómina	Años
% graduados	Informativo	Número de colaboradores con estudios	Número de

Nombre	Tipo de indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
licenciatura/ing		terminados hasta bachillerato / Número total de colaboradores en nómina	colaboradores
% graduados licenciatura/ing	Informativo	Número colaboradores con estudios terminados de licenciatura o ingeniería / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% graduados a nivel posgrado	Informativo	Número colaboradores con estudios terminados de nivel posgrado / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Distribución generacional (no son indicadores de gestión pero nos dan datos estadísticos de referencia)			
% Baby boomers	Informativo	Número colaboradores nacidos entre 1945 y 1964 / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% X	Informativo	Número colaboradores nacidos entre 1965 y 1979 / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Millenials	Informativo	Número colaboradores nacidos entre 1980 y 1994 / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Z	Informativo	Número colaboradores nacidos entre 1995 y 2010 / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Headcount por dirección (no son indicadores de gestión pero nos dan datos estadísticos de referencia)			
% Jurídico	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% RH	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Finanzas	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Arrendamiento	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Autos Mx	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Autos USA	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Tesorería	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Auditoría	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Nómina	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Contraloría	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores

Nombre	Tipo de indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
% Operaciones	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% DG	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% DGA	Informativo	Número colaboradores de la dirección correspondiente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Headcount por nivel jerárquico (no son indicadores de gestión pero nos dan datos estadísticos de referencia)			
% Directores generales	Informativo	Número colaboradores cuyo puesto es DG o DGA / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Directores	Informativo	Número colaboradores cuyo puesto es director / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Gerentes	Informativo	Número colaboradores cuyo puesto es subdirector o gerente / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Mandos medios (sup y coord)	Informativo	Número colaboradores cuyo puesto es supervisor, especialista o coordinador / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Operativos	Informativo	Número colaboradores cuyo puesto es analista, auxiliar, ejecutivo / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
% Becarios	Informativo	Número colaboradores cuyo puesto es becario / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Headcount por diversidad e inclusión (estos indicadores pueden ser estadísticos, sin embargo, de acuerdo con la estrategia de diversidad e inclusión sí pueden ayudar a medir la eficacia de la ejecución de la política)			
Madres/padres solteros	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores identificados como mamá o papá soltero / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
LGBTT	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores que se identifican como LGBTT / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Adultos mayores	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores mayores de 60 años / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Enfermedades de tratamiento especial	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores que han reportado un tratamiento de salud especial / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Discapacidad	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores identificados con discapacidad / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Presos liberados	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores identificados presos liberados / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Religiones diversas	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores identificados con religiones diversas a la común en la región / Número total de colaboradores en nómina	Número de colaboradores
Extranjeros	Informativo/ Eficacia	Número colaboradores identificados como extranjeros / Número total de colaboradores	Número de colaboradores

Nombre	Tipo de indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
		en nómina	

Fuente: Diseño propio

Atracción de talento:

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Informativo	Número vacantes abiertas	Número total de vacantes abiertas	Número de puestos vacantes
Eficacia	Número contrataciones	Número total de contrataciones concretadas al 100%	Número de colaboradores contratados
Eficacia	% Rotación voluntaria del personal de nuevo ingreso	Número colaboradores de nuevo ingreso que renunciaron durante su periodo de prueba/ Número de colaboradores de nuevo ingreso en el trimestre	Número de colaboradores
Eficacia	% Rotación no voluntaria del personal de nuevo ingreso	Número de colaboradores de nuevo ingreso que fueron dados de baja durante su periodo de prueba/ Número de colaboradores de nuevo ingreso en el trimestre	Número de colaboradores
Eficacia	Rotación total nuevo ingreso	Número de colaboradores de nuevo ingreso que fueron dados de baja + los que renunciaron durante su periodo de prueba/ Número de colaboradores de nuevo ingreso en el trimestre	Número de colaboradores
Eficiencia	Promedio de cobertura de vacantes:	Promedio de días que toma cubrir las posiciones cubiertas en el periodo en curso	Días
Eficacia	% descripciones y perfiles existentes	Número de descripciones de puesto / Número de posiciones en la empresa	Número de descripciones de puestos Número de puestos en la empresa
Eficiencia	% Vacantes cubiertas con convocatoria interna	Número vacantes cubiertas con candidatos internos en el trimestre / número total de vacantes abiertas en el trimestre	Número de vacantes
Eficacia	% vacantes cubiertas por política div e inclusión	Número vacantes cubiertas por política de diversidad e inclusión / número total de vacantes abiertas en el trimestre	Número de vacantes
Eficacia	% Satisfacción del jefe/ cliente	Se obtiene de la encuesta de satisfacción de la contratación, aplicada a clientes internos (jefes directos)	Calificación de satisfacción
Eficacia	% Satisfacción del candidato no contratado	Se obtiene de la encuesta de satisfacción del proceso de atracción de talento, aplicada a candidatos no contratados	Calificación de satisfacción
Eficacia	% Satisfacción del jefe/ cliente	Se obtiene de la encuesta de satisfacción de la contratación, aplicada a clientes internos (jefes directos)	Calificación de satisfacción

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Eficiencia	Costo de contratación	Suma de todos los gastos incurridos en las contrataciones / Número de contrataciones.	Pesos Número de contrataciones
Eficiencia	Inversión en head hunters	Suma de todos los gastos erogados por este servicio.	Pesos
Eficiencia	% de vacantes cubiertas con head hunter	Número vacantes cubiertas con head hunter/Número total de vacantes	Número de vacantes
Eficiencia	Inversión en fuentes de reclutamiento	Suma de todos los gastos erogados por este servicio (incluye reuniones de intercambio de cartera, bolsas de trabajo, posteos, anuncios, etc.)	Pesos
Eficiencia	Inversión en employer branding	Suma de todos los gastos erogados por este servicio (incluye contratos o servicios por parte de LinkedIn, ferias de empleo, promocionales)	Pesos

Fuente: Diseño propio

Relaciones laborales y compensaciones:

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Eficacia	% rotación voluntaria	Número de renuncias en el periodo / Número de colaboradores	Número de renuncias Número de colaboradores
Eficacia	% rotación no voluntaria	Número bajas en el periodo/ Número de colaboradores	Número de bajas Número de colaboradores
Eficacia	% rotación no voluntaria por despido	Número bajas por despido en el periodo/ Número bajas totales en el periodo	Número de bajas
Eficacia	% rotación no voluntaria por reestructura	Número bajas por reestructura en el periodo/ Número de bajas totales en el periodo	Número de bajas
Informativo	% rotación no voluntaria por fallecimiento	Número de bajas por fallecimiento en el periodo/ Número de bajas totales en el periodo	Número de bajas
Informativo	% rotación no voluntaria por invalidez	Número de bajas por invalidez en el periodo/ Número de bajas totales en el periodo	Número de bajas
Informativo	% rotación no voluntaria por jubilación	Número de bajas por jubilación en el periodo/ Número de bajas totales en el periodo	Número de bajas
Eficacia	% rotación total	Suma de bajas totales por todos los motivos / Número de colaboradores	Número de bajas Número de colaboradores
Eficacia	Índice de accidentes laborales	Número de accidentes laborales/ Número de colaboradores	Número de accidentes laborales Número de colaboradores
Informativo	Índice de	Número de accidentes en el trayecto al	Número de

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
	accidentes en el trayecto al trabajo	trabajo / Número de colaboradores	accidentes Número de colaboradores
Eficacia	Número de conflictos laborales	Suma de las actas administrativas o suspensiones laborales	Número de actas administrativas o suspensiones laborales
Eficacia	Número de demandas activas	Cuantificar las demandas laborales activas de 3 años atrás	Número de demandas laborales activas de 3 años atrás
Eficiencia	Costo de demandas activas	Calcular cuánto se ha pagado de gastos administrativos y cuánto de laudo laboral (de 3 años atrás)	Pesos
Informativo	% de ausentismo por enfermedad general	Número de ausencias por enfermedad general / Número total de días a laborar en el año	Número de ausencias Días
Informativo	% días de ausentismo por maternidad	Número de ausencias por maternidad / Número total de días a laborar en el año	Número de ausencias Días
Informativo	Número de faltas	Número de ausencias que no sean por enfermedad general o maternidad / Número total de días a laborar en el año	Número de ausencias Días
Eficacia	Puntaje general en la encuesta de clima laboral	Calificación general de la empresa en la encuesta de clima laboral	Calificación
Eficiencia	Promedio de costo de la nómina	Fórmulas pendientes	Pesos
Eficiencia	Costo de la compensación variable		Pesos
Eficiencia	Costo de la seguridad social		Pesos

Fuente: Diseño propio

Formación:

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Eficacia	Número de horas de capacitación	Suma de todas las horas de capacitación que dura cada curso por el número de colaboradores que toman cada curso	Horas
Eficacia	Promedio de asistencia a cursos presenciales	Promedio de asistencias a todos los cursos	Número de asistencias

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Eficacia	Promedio de horas de capacitación por colaborador	Número de horas de capacitación / Número de colaboradores	Horas
Eficacia	% de colaboradores capacitados	Número de colaboradores capacitados / Número de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Eficacia	Promedio de cursos por colaborador	Número de cursos impartidos en el año / el número de colaboradores de la plantilla	Número de cursos Número de colaboradores
Eficacia	Días de capacitación por director	Número de días de capacitación impartidos para el personal directivo / número de directores	Días Número de directores
Eficacia	Días de capacitación para el personal no directivo	Número de días de capacitación impartidos para el personal directivo / el número de directores	Días Número de personal no directivo
Eficacia	% satisfacción de los participantes	% promedio de satisfacción de participantes en el trimestre (sale de las encuestas de reacción)	Calificación de las encuestas
Eficacia	Número de colaboradores con beca de posgrado (acumulado en el año)	Suma de colaboradores con beca de posgrado que estén cursando sus estudios en el año en curso (acumulado)	Número de colaboradores
Eficacia	Número de colaboradores que han concluido su posgrado (acumulado en el año)	Número de colaboradores que han concluido sus estudios (acumulado en el año)	Número de colaboradores
Eficacia	% colaboradores que se dieron de baja sin cumplir periodo de permanencia (acumulado)	Número de colaboradores que se dieron de baja sin concluir periodo de permanencia / Número de colaboradores beneficiados con beca (acumulado)	Número de colaboradores
Eficiencia	Inversión total en posgrados (acumulada)	Suma de todos los pagos de colegiatura acumulados en el año	Pesos
Eficacia	Deserción en el programa de inglés	Total de colaboradores inscritos en el programa / bajas del trimestre	Número de colaboradores
Distribución de posgrados por área:			
Informativo	% Jurídico	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Informativo	% RH	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Finanzas	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Arrendamiento	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Autos México	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Autos USA	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Tesorería	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Auditoría	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Nómina	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Contraloría	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Operaciones	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% DG	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% DGA	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Eficiencia	\$ pérdida por bajas	Suma de la inversión perdida, es todo lo que se pagó en colegiaturas de personas que no cumplieron el periodo de permanencia en la empresa	Pesos
Eficiencia	Inversión en capacitación por colaborador	Monto total invertido en capacitación / Número de total de colaboradores	Pesos
Inversión total en inglés (por área, acumulada):			
Informativo	% Jurídico	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% RH	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Finanzas	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
		de colaboradores en plantilla	
Informativo	% Arrendamiento	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Autos México	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Autos USA	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Tesorería	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Auditoría	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Nómina	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Contraloría	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% Operaciones	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% DG	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Informativo	% DGA	Número de colaboradores de la dirección correspondiente con beca / Número de total de colaboradores en plantilla	Número de colaboradores
Eficiencia	\$ pérdida por bajas	Suma de la inversión perdida, es todo lo que se pagó en colegiaturas de personas que fueron dadas de baja mientras tomaban los cursos de inglés	Pesos

Fuente: Diseño propio

Los siguientes indicadores de eficiencia ayudan a identificar cómo se está distribuyendo la capacitación de acuerdo con la ubicación de los colaboradores en el mapa de talento de Crédito Real. La mayor inversión deberá estar en los cuadrantes A1, B1 y A2. Este tipo de reporte se titulará:

Tabla de inversión en capacitación por mapa de talento

Trimestre ->	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Ubicación ->	C1	C1	C1	C1	B1	B1	B1	B1	A1	A1	A1	A1
Inversión en capacitación												
Inversión en inglés												
Inversión en posgrados												
Inversión total												
Trimestre ->	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Ubicación ->	C2	C2	C2	C2	B2	B2	B2	B2	A2	A2	A2	A2
Inversión en capacitación												
Inversión en inglés												
Inversión en posgrados												
Inversión total												
Trimestre ->	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Ubicación ->	C3	C3	C3	C3	B3	B3	B3	B3	A3	A3	A3	A3
Inversión en capacitación												
Inversión en inglés												
Inversión en posgrados												
Inversión total												

Fuente: Diseño propio

Desarrollo organizacional:

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
Eficacia	% de colaboradores identificados como sangre azul	Número de colaboradores en el triángulo de talento/Número de colaboradores en plantilla (dividir líderes y contribuidores individuales):	Número de colaboradores
Eficacia	Correlación entre % de cumplimiento en desempeño y % de cumplimiento en utilidad del negocio	Fórmula pendiente	Pendiente
Eficacia	% de líderes con objetivos anuales	Número de líderes con objetivos documentados / Número de total de líderes en HC	Número de colaboradores

Tipo de indicador	Indicador	Descripción/Fórmula	Unidades de medición
	documentados		
Eficacia	% de contribuidores individuales con objetivos anuales documentados	Número de contribuidores individuales con objetivos documentados / Número de total de contribuidores individuales en plantilla	Número de colaboradores
Eficacia	% de líderes ubicados en el mapa de talento	Número de líderes con objetivos documentados / Número total de líderes en plantilla	Número de colaboradores
Eficacia	% de contribuidores individuales ubicados en el mapa de talento	Número de contribuidores individuales con objetivos documentados / Número total de contribuidores individuales en plantilla	Número de colaboradores
Eficacia	Promedio de liderazgo a nivel organizacional	Se obtiene de las encuestas de Great Place to Work	Calificación
Eficacia	Número de directivos con plan de sucesión	Número de directivos que cuentan con un plan de sucesión / Número de total de directivos	Número de colaboradores
Eficacia	Número de directivos con plan de sucesión	Número de posiciones clave que cuentan con un plan de sucesión / Número total de posiciones clave	Número de colaboradores Número de posiciones
Decisión	Número de colaboradores del triángulo de talento con plan de desarrollo	Número de colaboradores ubicados en triángulo de talento con plan de desarrollo / Número total colaboradores ubicados en triángulo de talento	Número de colaboradores
Eficiencia	Gastos por assessment	Suma de todos los gastos erogados por assessment en el trimestre	Pesos

Fuente: Diseño propio

La siguiente tabla se titula “Congruencia de la gestión del talento” y permite identificar si se están logrando los objetivos que nos llevan a contar con el mejor talento en la empresa y se está invirtiendo más en ellos que en el resto de la plantilla. El talento se ubica en los cuadrantes B1, A1 y A2.

Congruencia de la gestión del talento

Trimestre ->	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	POTENCIAL	
Ubicación ->	C1	C1	C1	C1	B1	B1	B1	B1	A1	A1	A1	A1		
Headcount														
% Headcount														
Promedio de resultado desempeño														
Promedio potencial														
% Promedio incremento salarial														
% Promedio rango salarial														
% Rotación														
Trimestre ->	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Ubicación ->	C2	C2	C2	C2	B1	B1	B1	B1	A2	A2	A2	A2		
Headcount														
% Headcount														
Promedio de resultado desempeño														
Promedio potencial														
% Promedio incremento salarial														
% Promedio rango salarial														
% Rotación														
Trimestre ->	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Ubicación ->	C3	C3	C3	C3	B1	B1	B1	B1	A3	A3	A3	A3		
Headcount														
% Headcount														
Promedio de resultado desempeño														
Promedio potencial														
% Promedio incremento salarial														
% Promedio rango salarial														
% Rotación														

DESEMPEÑO

Fuente: Diseño propio

Todos los indicadores aquí mencionados constituyen ya un gran avance en el desarrollo de este trabajo pero de ninguna manera sustituyen la metodología anteriormente planteada.

CAPÍTULO 4. MODELO DE REPORTEO DE INDICADORES

Una vez implementada la metodología que presenté en el capítulo anterior y ya con la versión final de los indicadores, planeo establecer un modelo de reporte que permita analizar la información y tomar decisiones.

Sin duda, los reportes o informes deberán responder a las necesidades de los usuarios, lo cual requerirá acompañarlos en la utilización de los mismos, evitando con ello posiciones defensivas, resistentes, indiferentes o la generación de nuevas dudas.

Es así que el modelo de reporte deberá estar pensando en los usuarios de los datos, contemplando para qué y cómo será utilizada la información.

Para la construcción del catálogo de reportes, será necesario utilizar los siguientes insumos:

- Entrevista inicial con la Dirección de RH
- Información recabada con los usuarios de los indicadores, además de quienes proporcionan los datos y ejecutan los procesos
- Indicadores (nombre, fórmula, unidades de medición y glosario)
- Fuentes de información

Los reportes se deberán realizar en Excel, de preferencia cuidando que la información fuente esté vinculada con los indicadores y los datos se puedan actualizar conforme se requiera.

Características que deberán cumplir los reportes:

- Ser lo más gráficos posibles de tal manera que la comprensión de la información sea rápida y práctica.
- Ser concretos y mostrar únicamente lo necesario.

- Estar lo más automatizados posibles, de tal forma que cuando se requieran, elaborarlos sea un proceso eficiente.

La estructura de los reportes deberá contener:

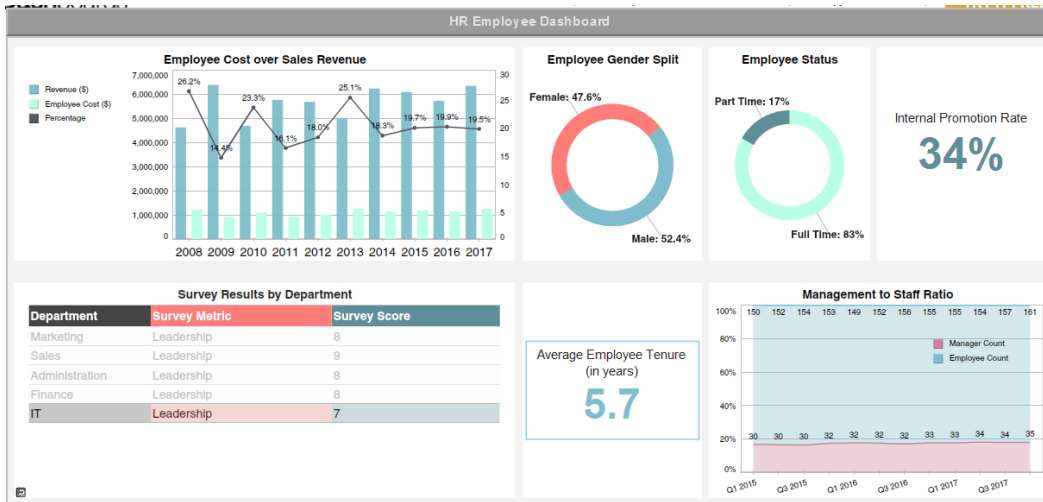
- **Primera sección:** Catálogo de indicadores del área en formato de tabla que contenga detalladamente la siguiente información.

No.	Nombre	Tipo	Fórmula	Unidades	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Definición del indicador
-----	--------	------	---------	----------	------	------------	-----------------------	--------------------------

- **Segunda sección:** Desglose detallado de cada indicador (los indicadores podrán agruparse por temas). El formato dependerá de la información que se esté presentando pero deberá incluir lo siguiente:
 - Objetivos estratégicos
 - Indicadores que se están reportando
 - Valor actual vs. meta (si aplica)
 - Gráficas (si aplican, por ejemplo en los porcentajes es recomendable la circular, en las tendencias las de líneas o las de áreas, para comparar datos la opción podrán ser las barras)
 - Tablas (que permitan tener mayores detalles numéricos a fin de compararlos)
 - Observaciones (información complementaria que se requiera especificar)

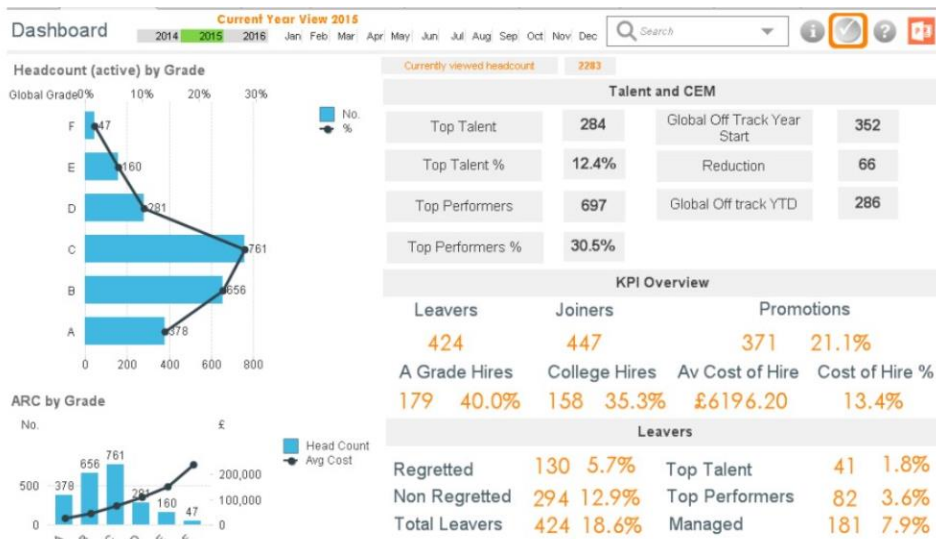
A continuación presento algunos ejemplos que podrían servir como guía al elaborar los reportes por área temática:

HR Employee dashboard



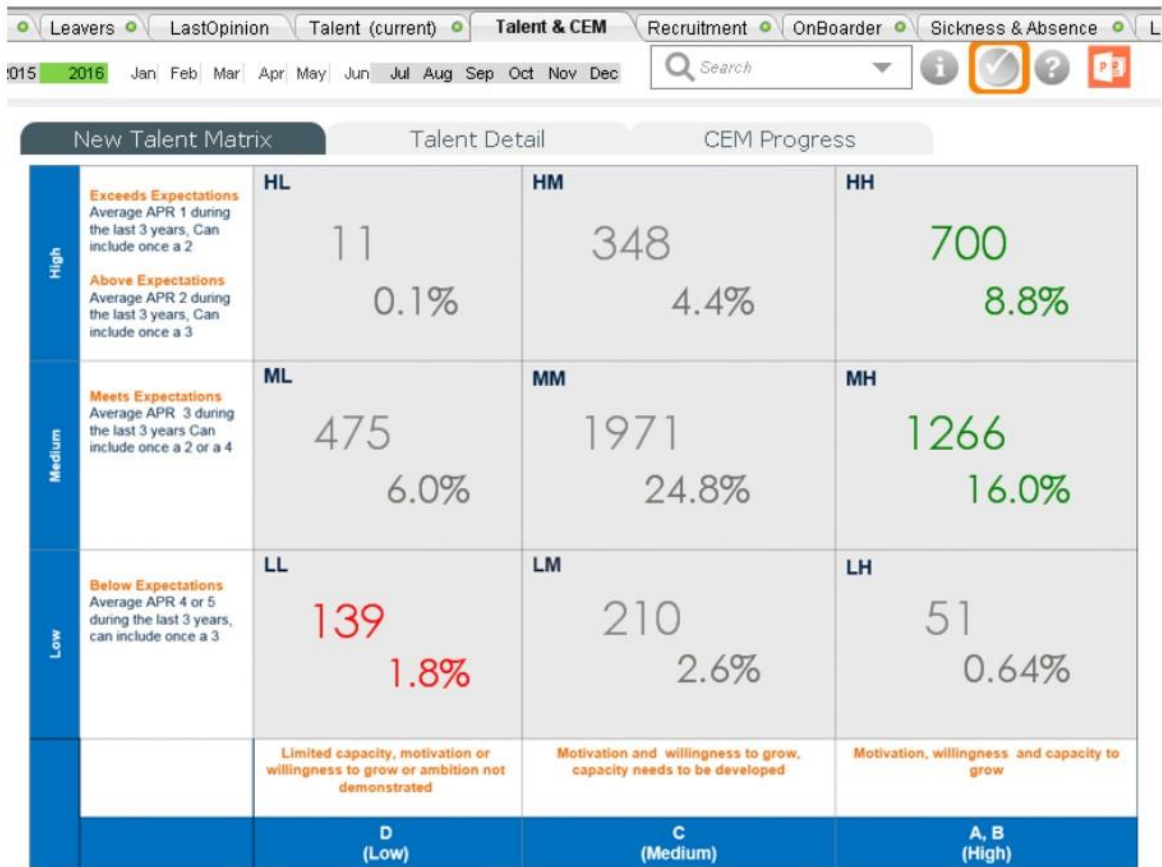
Fuente: <https://www.idashboards.com/dashboard-examples/human-resources-employee-dashboard/>

Headcount dashboard



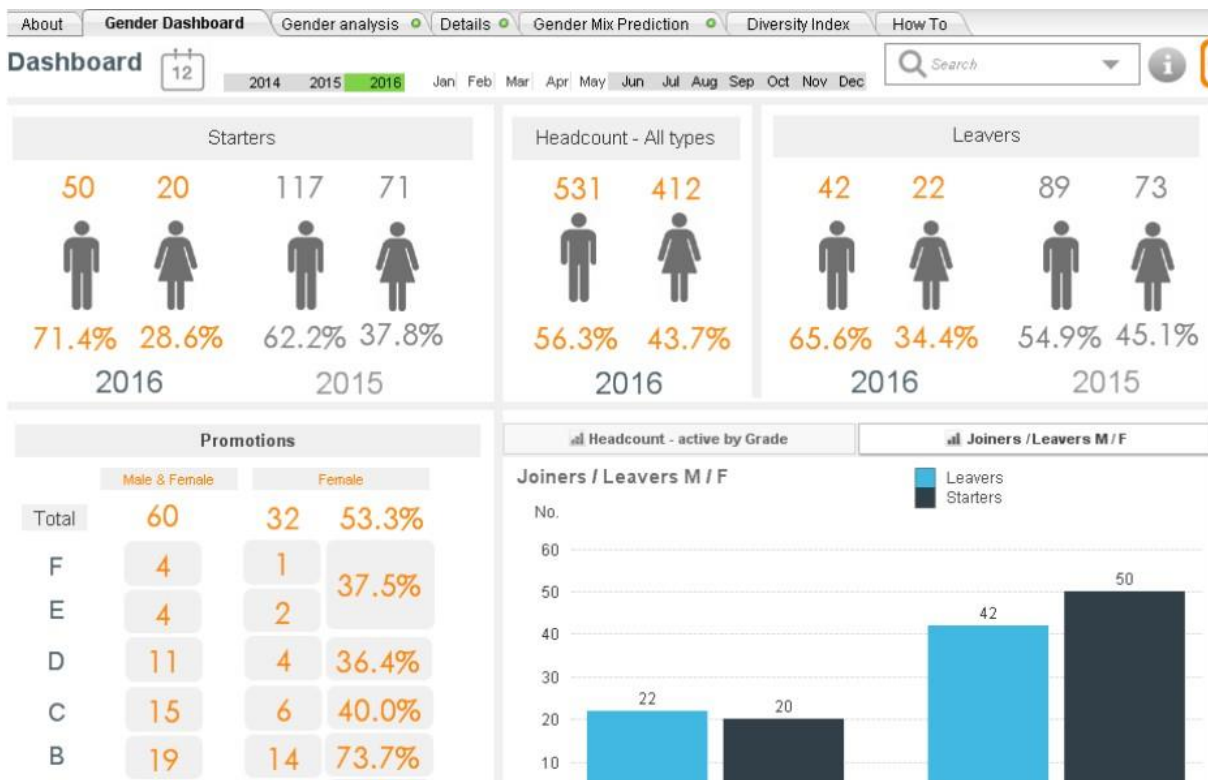
Fuente: <https://www.analyticsinhr.com/wp-content/uploads/2017/03/HR-Report-Top-HR-Dashboard.jpg>

Talent & CEM 9 box dashboard



Fuente: <https://www.analyticsinhr.com/blog/hr-reporting-hr-report-hr-dashboard/>

Gender dashboard



Fuente: <https://www.analyticsinhr.com/blog/hr-reporting-hr-report-hr-dashboard/>

Finalmente, además de los indicadores por área, habrá que considerar que tiene que haber un reporte ejecutivo que dé información prioritaria para reportar a la Dirección General y los directivos; evidentemente, no todos los indicadores que se midan, tendrán que ser integrados en este informe, por lo cual, el Director de RH deberá elegir cuáles serán considerados. Este reporte será el que permita que la Dirección General sea informada sobre el impacto de las funciones de RH en la empresa y tome decisiones estratégicas de alto nivel.

La propuesta que estoy haciendo con este trabajo servirá como guía para implementar indicadores de gestión de RH en Crédito Real. Es un reto pero no terminará ahí. El objetivo a largo plazo será llevar a la compañía a un nivel superior. De acuerdo con Bersin, pasaremos por los siguientes niveles de madurez (Bodeheimer, 2018):

Modelo de madurez analítica de Bersin

Nivel	Descripción	Objetivos	Resultados esperados
1. Reactivo – Informes operacionales:	La mayoría de las organizaciones están en este nivel. Incluye mediciones operativas y de compliance. Buen momento para generar interés en una gestión basada en datos.	<p>a. Implementar un ambiente de informes escalable, preciso y sencillo.</p> <p>b. Comprender todos los datos y sistemas</p>	<p>a. Informes y herramientas estándar.</p> <p>b. Facilidad y capacidad para responder cualquier pedido de información.</p> <p>c. Herramientas para que los líderes accedan y haga uso de sus datos.</p>
2. Proactivo – Informes avanzados	Incluye la realización de informes operacionalizados para hacer comparaciones (benchmarking) y tomar decisiones. Aquí los indicadores permiten hacer segmentaciones de interés.	<p>a. Desarrollar habilidades para implementar informes proactivos y herramientas para los líderes.</p> <p>b. Permite observar tendencias, comparaciones y resultados en relación con los planes desarrollados.</p>	<p>a. Tableros utilizados por el negocio.</p> <p>b. Algún éxito del negocio.</p>
3. Análisis estratégico	Implica y requiere herramientas de análisis más sofisticas que la estadística descriptiva. Se incluye la capacidad de identificar las dimensiones que permitan comprender las causas para implementar soluciones.	<p>a. Desarrollar modelos causales.</p> <p>b. Segmentar a la gente para analizar los grupos a detalle.</p> <p>c. Integrar los datos con reclutamiento, selección, desempeño, compensaciones, liderazgo, etc.</p>	<p>a. Un proyecto con éxitos que entregue hallazgos significativos.</p> <p>b. Herramientas par tomar decisiones o generar cambios en las manos del negocio.</p>
4. Análisis predictivo	Permite diseñar e implementar modelos predictivos de talento.	<p>a. Utilizar/desarrollar modelos para predecir escenarios futuros.</p> <p>b. Integrar este trabajo con la planificación de RH y del negocio.</p>	<p>a. Un modelo de planificación de RH que describa cómo mejorar el desempeño.</p> <p>b. Credibilidad con finanzas.</p> <p>c. Funciones analíticas integradas y estratégicas.</p>

Fuente: Bodenheimer, Juan. *HR analytics*,. pp. 112-118

Modelo de madurez analítica



Fuente: <http://www.tatum.es/blogosferarrhh/Paginas/PostsC.aspx?pmId=1137>

Con este trabajo el alcance será llegar al nivel 2: informes avanzados.

CONSIDERACIONES FINALES

El área de Recursos Humanos aporta valor a través de especialistas que trabajan de forma sistemática, con procesos y procedimientos estandarizados, que se enfocan en traducir las estrategias de la empresa a través de la gestión de las personas, alineándolas, desarrollando sus capacidades, impulsando su desempeño y evaluando su comportamiento.

Esto no es nuevo, sin embargo, hoy enfrentamos desafíos que superan nuestros retos del día a día. Estamos viviendo una época en la que el mercado es cada vez más complejo y la tecnología avanza tan rápido que se producen cambios de la noche a la mañana, que pueden hacer a las empresas ganar o perder de forma significativa.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a muchos cambios dramáticos, impulsados en gran medida por la revolución digital y la era del conocimiento. Además las tendencias también son cambiantes, lo que un día puede ser un éxito, al día siguiente puede representar un total fracaso. Es así que las compañías deben ser altamente flexibles y adaptarse a un entorno voluble para sobrevivir.

Por su parte el mercado laboral es cada vez más agresivo y hoy no sólo debemos enfocarnos en lo que sucede adentro de la empresa, debemos ampliar la mirada respecto a lo que sucede con nuestros competidores y con todas las empresas a nivel mundial.

En este sentido, se está viviendo una guerra por el talento, bien dice un refrán que hay más oportunidades en busca de personas capaces, que gente capaz en busca de oportunidades (Reátiga, 2018). Y hoy el principal diferenciador de una compañía, sin duda es su talento, pero el talento no sólo es difícil de encontrar, también es difícil de retener.

En este sentido, es necesario que los líderes de RH identifiquemos no sólo la importancia de las tendencias del capital humano, sino también es necesario que diagnostiquemos en qué nivel de madurez están nuestras prácticas de gestión del talento, elaborar un plan de acción y cerrar las brechas.

Es por ello que las personas que nos dedicamos a RH debemos prepararnos más, leer más, estar más informados, investigar tendencias, conocer nuevas disciplinas, hablar el lenguaje del negocio y aprovechar la información.

En la era del conocimiento que estamos viviendo, los profesionales de RH debemos reinventar nuestro rol, buscando incentivar la transformación de la empresa, la generación de un mayor impacto en el negocio, desarrollar nuestras propias capacidades, formar líderes más competitivos, retener a los mejores talentos, en fin, debemos dejar atrás el rol transaccional y evolucionar a un rol que impulse la efectividad organizacional, el desarrollo de las capacidades humanas y la generación de valor para el negocio.

En este orden de ideas, como ya lo mencioné anteriormente, Crédito Real tiene la visión 2022 de ser la compañía financiera más grande del mundo que sirve al mercado latino. Para lograrlo, en RH nos hemos dado a la tarea de detectar dónde estamos y definir el camino a seguir.

Mi contribución al respecto reside en apoyar las estrategias de RH con un sistema de gestión de indicadores que será el primer paso hacia la evolución del área, permitiéndonos después de algunos años expandir las habilidades y el expertise analítico, contar con un sistema de retroalimentación eficiente, vincular la planeación estratégica del negocio con la de RH y predecir escenarios futuros (Bodeheimer, 2018) para mejorar la toma de decisiones.

Con el desarrollo de este trabajo hoy tengo más claro que la gestión de talento debe basarse en recursos novedosos como el procesamiento y análisis de datos que

puedan en algún momento llevar a la compañía a desarrollar una cultura analítica y “pasar de la descripción a la predicción y la explicación” (Aguado, 2011).

“Es tiempo de cambiar el foco: los profesionales de RH deben comenzar a utilizar los datos no para describir el pasado, sino para dar respuesta a las cuestiones que explican cómo los empleados contribuyen al negocio [...]” (Aguado, 2011).

Por todo lo anterior, mi intención es transformar la cultura de toma de decisiones, a través de la gestión del talento, “[...] convirtiéndonos en mejores profesionales y verdaderos impulsores de la estrategia del negocio (y por qué no, parte clave en definirla)” (Bodeheimer, 2018).

Es un gran reto pero no tengo dudas de que sólo buscando desafíos complejos podré seguir desarrollándome como profesional de esta disciplina que tanto me apasiona: Recursos Humanos.

TRABAJOS CITADOS

- Aguado, D. (2011). *HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor*. España: Instituto de Ingeniería del conocimiento.
- Analytics in HR. (29 de Abril de 2018). *Analytics in HR*. Obtenido de HR Top report HR dashboard. : <https://www.analyticsinhr.com/wp-content/uploads/2017/03/HR-Report-Top-HR-Dashboard.jpg>
- Ballesta, O. (29 de Abril de 2018). *Tatum Improving People & Sales*. Obtenido de Un mapa de ruta para adecuar RRHH a los retos de la Era del Conocimiento: <http://www.tatum.es/blogosferarrhh/Paginas/PostsC.aspx?pmlId=1137>
- Beltrán, J. M. (2005). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. España: 3R Editores.
- Bernal, M. d. (2007). *Elementos constitutivos del concepto de educación*. México: Nota técnica Universidad Panamericana.
- Bodeheimer, J. (2018). *HR Analytics*. México: Alfaomega.
- Cárdenas, J. A. (2008). *Capital humano. El nuevo rol y competencias profesionales que generan valor empresarial: Casos de éxito en México*. México: Eriac.
- CONEVAL. (25 de Abril de 2018). *Manual para el diseño y construcción de indicadores*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- Crédito Real. (3 de Abril de 2018). *Crédito Real*. Obtenido de Gobierno corporativo: http://www.creditoreal.com.mx/hubfs/Corporativo_PDFs/Gobierno_Corporativo/codigoetica_2017.pdf?t=1513992812897
- Crédito Real. (3 de Abril de 2018). *Crédito Real*. Obtenido de Valores: <http://www.creditoreal.com.mx/>
- Departamento Administrativo de la función pública. (26 de Abril de 2018). *Función pública*. Obtenido de Guía para la construcción de indicadores de gestión: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Durán, T. (Noviembre-diciembre 2005). Educación Laboral. Tarea pedagógica: Educar por y en el trabajo. *Revista Paedagogium*(Núm. 35.).

- Idashboards. (29 de Abril de 2018). *Idashboards*. Obtenido de Human Resources – Employee Dashboard : • Human Res <https://www.idashboards.com/dashboard-examples/human-resources-employee-dashboard/>
- Meza, M. (28 de Junio de 2010). *La empresa como ámbito de estudio de la pedagogía*. Obtenido de <http://contni2.blogspot.com/2010/04/la-empresa-como-ambito-de-estudio-de-la.html>
- Morgado, I. (2005). *Psicobiología del aprendizaje y la memoria. Cuadernos de información y comunicación*. España: Instituto de Neurociencia de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pérez, J. (2007). *Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de casos. Pensamiento y gestión*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Pinto, R. (2005). *Planeación estratégica de capacitación empresarial. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: Mc. Graw Hill.
- Reátiga, J. C. (11 de Abril de 2018). *La guerra por el talento*. Obtenido de http://www.academia.edu/8518641/LA_GUERRA_POR_EL_TALENTO_Resumen_Palabras_Claves Consulta [11/04/2018]
- Sánchez, P. (11 de Abril de 2018). *El papel de la pedagogía en la formación empresarial*. Obtenido de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_1.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. (22 de Noviembre de 2010). *Plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía*. Obtenido de <https://www.dgae.unam.mx/planes/acatlan/Pedag-Acat.pdf>
- Universidad Panamericana. (17 de Agosto de 2010). *Universidad Panamericana*. Obtenido de Plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía: <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=4414>
- Universidad Tecnológica de México. (22 de Noviembre de 2010). *Universidad Tecnológica de México*. Obtenido de Plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía: http://www.unitec.mx/pls/portal/docs/PAGE/universidad/LICENCIATURA/pedagogia.html?utm_source=Google&utm_medium=Search&utm_content=LICENGOGPEDSER&utm_campaign=Pedagogia&gclid=CPWi8dfdZKUCFQQCbAod7XzEjg