



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**Tema: Diseño de un Tablero de Comando para la Gestión de los Recursos Humanos en Electrolux Argentina**

**Autor: Bárbara Belén Rodríguez**

**Director: Rubén Rodríguez Garay**

**Fecha: Marzo 2023**

**Resumen:**

El presente trabajo consiste en un proyecto de elaboración de un tablero de comando para la medición de los principales KPI (key performance indicator) generados por el área de Recursos Humanos en la empresa Electrolux Argentina.

**Palabras clave:**

Dashboard/Tablero de comando

KPI (Key performance indicator)

Recursos Humanos

## Contenidos

Dedicatoria y Agradecimientos .....	4
Tema. Breve descripción del proyecto.....	5
Breve descripción de la organización.....	5
Situación problemática .....	6
Objetivos .....	7
Metodología .....	8
Alcance .....	10
Limitaciones.....	11
Resultados esperados .....	11
Marco teórico .....	11
Descripción del trabajo realizado .....	22
Objetivo 1: Conocer y evaluar la utilidad de los indicadores utilizados actualmente en el área de Recursos Humanos de Electrolux Argentina.....	22
Objetivo 2: Indagar acerca de la información relevante para la toma de decisiones que actualmente Recursos Humanos no puede brindar a las principales áreas del negocio .....	28
Objetivo 3: Analizar los efectos positivos que se podrían obtener con un tablero de comando y la incorporación de herramientas de BI .....	33
Objetivo 4: Proponer para la consideración de los directivos de las principales áreas del negocio un tablero de control y gestión de Recursos Humanos con una descripción de los contenidos. ....	37
Propuesta final de tablero de control acordada con la consultoría .....	55
Conclusiones.....	56
Bibliografía .....	58
Anexos.....	61

## Dedicatoria y Agradecimientos

Quisiera dedicarles esta tesina a mis padres Rubén y Stella, que me brindaron la enseñanza de estudiar y luchar por lo que uno anhela, y me apoyaron y acompañaron a lo largo de todo el camino.

A mi compañero de vida y futuro papá de mi hija, Matias, que me alentó y apoyo para que pueda concluir este gran proyecto de mi vida.

Quisiera agradecer a todo el cuerpo docente de la Facultad de Ciencias Económicas de Rosario, que con dedicación y esmero siempre me dieron los mejores consejos y enseñanzas no solo a nivel profesional sino también personal. En especial a un docente que es mi papá Rubén Rodríguez Garay, que me acompañó a lo largo de toda mi carrera.

A mis amigos, compañeros de trabajo y a mi jefe Federico Gasparin que me apoyo y confió en mi para que este proyecto salga tome vuelo y se convierta en un éxito para la organización.

## Tema. Breve descripción del proyecto

El presente trabajo consiste en un proyecto de elaboración de un tablero de comando para la medición de los principales KPI (key performance indicator) generados por el área de Recursos Humanos en la empresa Electrolux Argentina. En una segunda parte el proyecto pretende incorporar herramientas de Business Intelligence en Recursos Humanos para poder trabajar en predicciones y proyecciones a mediano y largo plazo. El proyecto no comprende el desarrollo de la segunda parte.

## Breve descripción de la organización

El Grupo Electrolux es una corporación multinacional de origen sueco que fabrica electrodomésticos para el uso doméstico y profesional, vendiendo más de 55 millones de productos al año a clientes de 150 países diferentes.

Los productos de Electrolux incluyen frigoríficos, lavavajillas, lavadoras, aspiradoras, hornos y aparatos de aire acondicionado, las cuales se venden bajo las marcas Electrolux, AEG, Eureka, Frigidaire, Gafa, etc.

Electrolux tiene fábricas en Europa, Estados Unidos, Asia, África y América Latina y posee un 30% del mercado global de electrodomésticos para el hogar. Actualmente posee oficinas en más de 60 países, y una estructura compuesta por más de 55.000 empleados en todo el mundo.

En América Latina, Electrolux posee plantas en Brasil, Chile y Argentina. Brasil es quien lidera la región por poseer el mercado de mayor tamaño.

En Argentina la empresa cuenta con una planta industrial ubicada en la ciudad de Rosario. Esta planta cuenta con cuatro líneas de producción:

- Heladeras Cíclicas y No Frost.
- Freezers horizontales y exhibidoras verticales.
- Lavarropas de carga superior.
- Cocinas.

Cuenta además con oficinas comerciales, depósitos de materia prima y productos terminados y oficinas de servicio post venta en la ciudad de Buenos Aires.

## Área de Recursos Humanos

*“El objetivo de Electrolux HR es apoyar a la empresa en el logro de sus objetivos ayudándolos a contar con las personas adecuadas en los trabajos adecuados”.*

A nivel América Latina la empresa cuenta con más de 5.000 empleados, el 80% son personal Blue Collar (operativos) y el 20% White Collar (administrativos y directivos). En Argentina la empresa cuenta con una dotación de casi 800 empleados, y la distribución entre personal operativo y administrativo sigue los mismos porcentajes de la región.

Hasta el año 2018 la empresa contaba con un sistema operativo basado en Cobol para la administración y gestión la información referida a su capital humano. Durante el año 2019, Electrolux Argentina adquirió un nuevo software de recursos humanos que es utilizado en toda la región. El software se llama RHWeb y posee múltiples funcionalidades tanto para la gestión operativa del personal como para la generación de reportes.

## Situación problemática

En Argentina, se destinó un presupuesto para la implementación del sistema RhWeb (sistema operativo) que alcanzó únicamente para la adquisición de los módulos básicos para liquidación de sueldos y administración de personal. Todos los módulos referidos a reportes y gestión de KPI quedaron pendientes para una segunda etapa del proyecto.

El sistema original está preparado para que los jefes y supervisores realicen de manera autónoma la mayor cantidad de tareas referidas a la gestión de su equipo de trabajo (transacciones como: corrección de fichadas, justificación de ausencias, movimientos de estructura, autorización de vacaciones, entre otras).

El problema es que en Argentina ni el jefe ni el supervisor cuentan con los reportes que permiten visualizar los datos necesarios para poder tomar decisiones en forma oportuna y precisa respecto a su personal. Para realizar la mayoría de las transacciones deben solicitar información en Excel al área de RRHH para poder realizar el análisis pertinente y luego poder ingresar la transacción al sistema.

Con respecto a los indicadores de las funciones soft de RRHH (capacitaciones, talent management, comunicaciones, onboarding, etc.) la empresa cuenta con otro sistema que es compartido por toda la organización a nivel global, que se llama Talent One. El problema aquí es que este sistema está habilitado únicamente para el personal White Collar (20% del total de la nómina), por lo que no es posible contar con indicadores soft que muestren la situación actual y evolución de los principales KPI de la totalidad de los equipos de trabajo en Argentina (personal WhiteCollar y personal BlueCollar).

El propósito de este proyecto es generar un tablero de comando de Recursos Humanos que permita generar estadísticas actuales e históricas sobre los comportamientos del capital humano de Electrolux Argentina y brindar a todos los niveles de dirección de la empresa información por medio de indicadores (KPI) para mejorar la toma de decisiones referidas a la gestión de personas.

## Objetivos

El objetivo general es diseñar un tablero de comando para evaluar, gestionar y monitorear variables relacionadas con el capital humano de Electrolux Argentina y, en una segunda etapa, poder generar predicciones sobre el comportamiento futuro de las personas.

### **Objetivos específicos:**

- Conocer y evaluar la utilidad de los indicadores utilizados actualmente en el área de Recursos Humanos de Electrolux Argentina;
- Indagar acerca de la información relevante para la toma de decisiones que actualmente Recursos Humanos no puede brindar a las principales áreas del negocio;
- Analizar los efectos positivos que se podrían obtener con un tablero de comando y la incorporación de herramientas de BI;
- Proponer para la consideración de los directivos de las principales áreas del negocio un tablero de control y gestión de Recursos Humanos con una descripción de los contenidos.

## Metodología

Para la investigación y el análisis del presente trabajo se utilizará una metodología exploratoria y descriptiva.

Con la metodología exploratoria se examinará el marco teórico que define el problema de esta investigación mediante la conceptualización de los KPI (Key Performance Indicators) del área de Recursos Humanos, el tablero de comando y las herramientas de BI (Business Intelligence).

Con la metodología descriptiva, se realizará la recolección de datos cualitativos extraídos a través de entrevistas con preguntas abiertas. Se realizarán entrevistas abiertas a:

- Directores de las principales áreas del negocio (Manufactura, Comercial y Supply Chain) para detectar necesidades no satisfechas con los datos provistos actualmente por el área de Recursos Humanos. También se utilizará la técnica de observación del participante.
- Director de Recursos Humanos para recolectar datos sobre KPI actuales y se realizará una revisión sobre la documentación obrante en la empresa (bases de datos, procedimientos, políticas, etc.)
- Directivo del área de Recursos Humanos de una empresa líder en la industria manufacturera argentina que utilicen herramientas similares para la gestión de los KPI.

Como ventajas, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

Es importante realizar alguna consideración sobre *la técnica de investigación cualitativa*, ya que será la principal metodología para la recolección de datos a utilizar en el trabajo.

En este aspecto he encuadrado el trabajo en los conceptos y metodología propuestos por Hernández Sampieri, R. –Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. Metodología de la Investigación. 4ta edición, Mc Graw Hill. México. 2007.

El enfoque cualitativo, al igual que el cuantitativo, se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden

desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

Las fases de una investigación cualitativa son:

1. Idea
2. Planteamiento del problema
3. Inmersión inicial en el campo
4. Concepción del diseño del estudio
5. Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta
6. Recolección de datos
7. Análisis de datos
8. Interpretación de resultados
9. Elaboración del reporte de resultados.

Resulta importante destacar algunas características que posee el enfoque cualitativo:

1. El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente.
2. En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa.
3. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales.

5. El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.
6. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente.
7. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.
8. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse.

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto.

En el Anexo 1.- se incluyen los guiones de las entrevistas a realizar.

## Alcance

El alcance del presente trabajo será desde los estudios preliminares y análisis del sistema actual hasta la presentación de la propuesta de tablero de comando. No abarcará la implementación del proyecto, como la definición de los equipos de trabajo, estructura de procedimientos, controles de seguimiento y posibles cambios.

## Limitaciones

El presente trabajo abarcará a todo el personal de la empresa Electrolux Argentina, incluyendo los colaboradores de todas sus plantas, depósitos y oficinas ubicadas en Rosario y Buenos Aires. Los indicadores incluirán personal blue collar (empleados que realizan tareas manuales dentro de fábricas y talleres y, por tanto, no necesariamente cuentan con estudios formales que los capaciten para el empleo) y white collar (profesionales asalariados que realizan tareas de nivel semi-profesional o profesional en una oficina. Estas pueden ser del rubro de la administración, coordinación, gestión, ventas, etc.). El proyecto no comprende los trabajadores contratados con la modalidad de eventuales.

## Resultados esperados

Con este trabajo se pretende lograr mejoras en la gestión del capital humano de la empresa, contribuyendo indirectamente a aumentar los niveles de satisfacción y desempeño de los colaboradores en todos los niveles de la estructura. Contar con información histórica y actual de los principales procesos de Recursos Humanos permitirá a la empresa mejorar la experiencia de sus trabajadores (Employee Experience) a lo largo de su trayectoria dentro de la empresa y disminuir los costos relacionados con el turnover y los riesgos legales que puedan surgir a futuro ligado a desvinculaciones.

## Marco teórico

### ***Tablero de comando integral***

Se encuadrará el trabajo en las consideraciones de Kaplan y Norton (2000), que definen el *tablero de comando* como un sistema de medición de desempeño empresarial que permite transmitir las estrategias de una manera más clara y eficiente a todos los empleados, alineando su conducta con los objetivos de corto y largo plazo; y, a la vez, pudiendo traducirlas en objetivos, indicadores y acciones concretas. Como lo establecen los autores, el tablero de comando es un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio por ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

En estos términos, el tablero de comando es un sistema de información que tiene la función principal de organizar, integrar y exhibir los datos a las directivas empresariales para el control de la gestión y la toma de decisiones. Es una herramienta orientada a la conducción, que tiene como fin poder evaluar la situación actual con una visión retrospectiva y prospectiva simultáneamente. Como resultado, cada diagnóstico debe ser permanentemente evaluado para identificar los cambios de los indicadores y determinar tendencias que sean rápidamente impulsadas o transformadas.

También se ha encuadrado el tema del Tablero de Comando en el enfoque de Becker B., Huselid M., Ulrich D;(2002) El cuadro de mando de RR.HH. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, en los aspectos de la integración de la estrategia de negocios con la estrategia de RRHH y la importancia para el desarrollo del capital humano de la empresa.

También se ha encuadrado el proyecto en los conceptos de detección de capacidades y políticas de formación y desarrollo vinculados con la generación de comportamientos alineados en la dimensión estratégica de los objetivos desarrollado por Ramón J. Valle Cabrera y otros (2004) La gestión estratégica de los Recursos Humanos, Pearson Educación, Madrid y en los conceptos de Pérez van Morlegan L. y otros (2011) El comportamiento de las personas en las organizaciones, Pearson, Buenos Aires desarrollados en el Capítulo 5 Integración de la estrategia empresarial y la estrategia de RRHH y el Capítulo 6 Tablero de comando de Recursos Humanos.

### ***Perspectivas del tablero de comando***

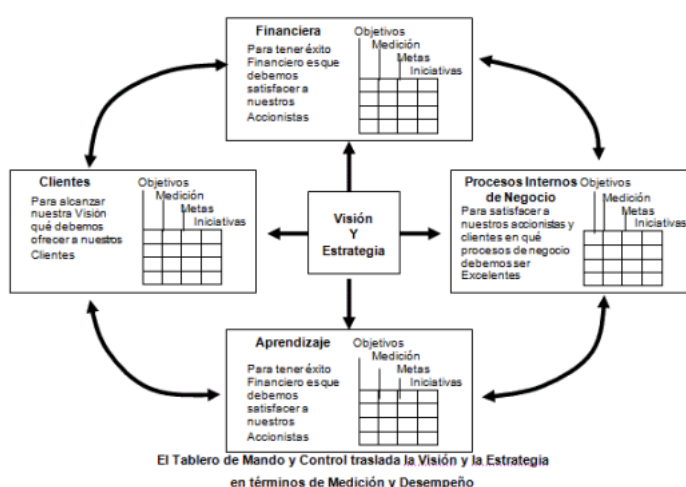
El valor agregado del tablero de comando se centra en traducir la visión y la estrategia de la empresa en objetivos, acciones e iniciativas estratégicas medibles. Mediante el tablero de comando, esta información se ordena alrededor de cuatro perspectivas básicas y complementarias que abarcan el desempeño interno y externo de una empresa: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton (2000), plantean que el objetivo final del éxito de una empresa es el resultado financiero, sin embargo, debe ser complementado con tres perspectivas de mediciones generales e integradas que vinculan: los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. En conjunto estas mediciones financieras y no financieras

son los conductores del éxito financiero y la generación de valor para una empresa en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas están representadas en la ilustración N°1, la cual muestra la vinculación de la visión y de la estrategia en los cuatro frentes de una empresa, mediante la identificación de inductores críticos que permiten alinear las iniciativas y las acciones para cumplir con los objetivos estratégicos.

**Ilustración No. 1 Perspectivas del tablero de comando: trasladando la visión y la estrategia**



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000. 3ª edición. p. 27<sup>s</sup>.

**1- Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera responde a las expectativas de los accionistas, resume el principal propósito de una empresa y representa su objetivo a largo plazo. Por esta razón, esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esta perspectiva debe apuntar a resolver la pregunta: "¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?"

Para responder a este cuestionamiento, las empresas se concentran en optimizar el valor financiero de las acciones para mejorar las ganancias de sus dueños, intentando medir la creación de valor económico y el retorno de la inversión.

Llevar a cabo esta tarea consiste en definir los objetivos e indicadores que ayuden a responder a las expectativas de los accionistas, en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, y uso del capital. “Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones causales que culmina en la mejora de la actuación financiera” (Kaplan y Norton, 1996, p.30).

Los indicadores financieros confirman si la estrategia de una empresa contribuye a la mejora de los resultados finales. La determinación de estos indicadores puede ser tarea sencilla ya que es común trabajar con este tipo de información; sin embargo, puede tornarse una labor con dificultad conforme el contexto empresarial ya que, dependiendo de su fase, se establecerán unos indicadores u otros.

En este orden de ideas, los objetivos financieros pueden variar significativamente en cada fase del ciclo de vida de una empresa y por ello deben considerarse tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha. En complemento, para cada fase hay tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: (1) el crecimiento y diversificación de los ingresos; (2) la reducción de costes/mejora de la productividad; y (3) la utilización de los activos/estrategia de inversión.

Fase de crecimiento: se caracteriza porque la empresa tiene productos y servicios con un gran potencial, pero no son rentables y, por ende, requieren una fuerte inversión para su explotación. Estas empresas operan con flujos de caja negativos y bajos rendimientos sobre el capital invertido. “El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados” (Kaplan y Norton, 2000, p. 61).

Fase de sostenimiento: los objetivos financieros se concentran en obtener elevados rendimientos sobre el capital invertido. Las empresas en esta fase intentan mantener o incrementar su cuota de mercado y realizar inversiones para poder mejorar. Los indicadores más importantes en esta etapa serán los relativos a rentabilidad y productividad (Kaplan y Norton, 2000).

Fase de cosecha: la empresa recibe el retorno de las inversiones realizadas en las dos fases anteriores por lo que no exigen otras inversiones importantes, sólo lo necesario para su funcionamiento. El objetivo principal es el incremento del retorno del cash flow y que “los proyectos de inversión tengan un período de recuperación corto y unas elevadas exigencias de valor actual neto” (Kaplan y Norton, 2000, p. 61).

Para el caso de Electrolux, se considera que la región de Latinoamérica se encuentra en una fase de cosecha, sin embargo, tomando en cuenta únicamente a Argentina se podría decir que el país aún está situado en la fase de sostenimiento. Teniendo como principales objetivos el aumento de la productividad de sus líneas de producción y la mejora en la rentabilidad de sus productos.

## *2- Perspectiva de clientes*

La perspectiva de los clientes responde a la pregunta “¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?”

El principal objetivo por cumplir en esta perspectiva es la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y objetivo, estableciendo indicadores que marquen el éxito comercial. La empresa debe transmitir su visión y estrategia a través de objetivos concretos relativos a los mercados y clientes que espera satisfacer. “Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados” (Kaplan y Norton, 2000, p. 39).

Cuando la empresa disponga de sus recursos materiales e inmateriales y los utilice en procesos capaces de generar propuestas de valor, se formará un conjunto de clientes compradores dispuestos a pagar por los productos y servicios ofertados. De esta forma, los clientes se constituyen como la razón de existir de un negocio ya que generan el principal ingreso económico. Por ello, del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva depende la generación de valor económico, creándose una relación directa entre la perspectiva de los clientes y la financiera.

La medición en indicadores de esta perspectiva se basa en la percepción que tienen los clientes y el nivel de satisfacción alcanzado; para ello Kaplan hace referencia que las empresas se deben enfocar en tres frentes para la generación de una propuesta de valor agregado (Kaplan, 2010):

- Los atributos de los productos y los servicios: la excelencia operativa de la empresa representada en el precio, calidad, disponibilidad, satisfacción y funcionalidad.
- La relación con el cliente: mediante un excelente servicio se espera generar lealtad y fidelidad de los clientes. Hoy comúnmente llamado como “consumer experience”.
- La imagen y reputación: hace referencia a la generación de un posicionamiento de marca y el liderazgo en el mercado.

### *3- Perspectiva de procesos internos*

La perspectiva de procesos internos se enfoca en la cadena de valor del producto y servicio de una empresa y, por ello, para definir las estrategias de esta perspectiva, hay que responder a la pregunta “¿En qué actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra proposición de valor y así poder alcanzar los objetivos financieros?”.

La cadena de valor de los procesos internos está relacionada con el ciclo de vida del producto y servicio. Con esta perspectiva, el objetivo es ser excelente en los procesos para satisfacer las necesidades de clientes y accionistas y lograr la optimización y eficiencia en la empresa. Para esto, se debe determinar cuáles son los procesos de la cadena de valor que apuntan a cumplir los objetivos estratégicos.

Kaplan hace referencia a cuatro procesos:

- 1) los procesos de gestión operativa, primarios, que producen los productos y servicios para los clientes;
- 2) los procesos de gestión de los clientes que promueven relaciones duraderas y rentables;
- 3) los procesos de innovación que garantizan la generación de ventajas competitivas mediante la creación de nuevos productos, servicios y procesos;
- 4) los procesos reguladores y sociales para observar y cumplir los requisitos que imponen las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la higiene en el trabajo y la contratación de trabajadores (Kaplan, 2010)

La interrelación con otras perspectivas es resaltada por Kaplan y Norton haciendo referencia a que se deben “identificar los procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente” (Kaplan, 2000, p.40). La identificación de los procesos y su adecuada implementación

en la empresa garantiza una mejora en la utilización de los recursos, vía reducción de costos y gastos y la producción de productos y servicios de calidad, lo que finalmente repercute positivamente en los clientes y los accionistas.

#### *4- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se constituye en el cimiento de la estrategia global y se enfoca en el capital humano y los activos intangibles de la empresa. Kaplan y Norton establecen que esta perspectiva “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (Kaplan, 2000, p. 42).

Por esta razón, los objetivos e indicadores de esta perspectiva sirven de plataforma, son el motor del desempeño futuro de una empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en capacidades y competencias fundamentales que incluyen las competencias de los empleados, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras de la empresa.

Para Kaplan y Norton, estas capacidades se dividen en tres categorías principales (Kaplan, 2001):

##### 1) Las capacidades de los empleados:

Se debe considerar que actualmente las actividades rutinarias han sido sistematizadas, por lo que el capital humano está enfocado en verdaderos retos de creación e innovación. El reto principal y punto crítico de una empresa, según los autores, es el proceso de selección del talento humano; seguido de otros factores fundamentales como la satisfacción del cliente interno, la retención y la productividad del empleado. Así mismo, esta variable permite optimizar las tareas, con el fin de evitar la mayor cantidad de excesos y defectos posibles, y promoviendo que los procesos se automaticen manual o sistemáticamente.

##### 2) Las capacidades de los sistemas de información:

El manejo de la información marca la diferencia en un mercado altamente competitivo y por ello surge la necesidad de contar con sistemas que permitan administrar la

información de forma adecuada para la toma de decisiones en tiempo real. Esta variable está determinada por la disponibilidad de la información para los clientes, los accionistas, los empleados y los proveedores.

3) Motivación, 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 (Kaplan y Norton, 2000, p. 149). El delegar poder a los empleados contribuye al mejoramiento de la organización, sus sugerencias son escuchadas y al empoderarlos se comprometen con la organización, cumpliendo de forma efectiva con los objetivos empresariales. Esta variable determina el modo de operar interno de una empresa dentro de una cultura organizacional, liderazgo, alineación y trabajo en equipo que contribuyen a la generación de valor económico.

El correcto desarrollo de las cuatro perspectivas depende de una buena interrelación entre ellas mismas; por ello la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe iniciar el proceso de desarrollo de la organización, para poder ofertar productos y servicios con procesos internos más simplificados y dotar de valor al cliente, lo que posteriormente repercutirá en forma directa en los resultados financieros.



Fuente: <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

### **Indicadores o KPI (Key Performance Indicator)**

Introduciendo el concepto de *KPI (Key Performance Indicator)*, se podría definir como una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto. El objetivo es servir de referencia a la hora de evaluar el proceso o actividad en función al objetivo que se quiere alcanzar.

Características de un KPI:

- Concreto: El KPI debe ser tangible, estar acotado y hacer referencia a un objetivo.
- Medible: Si no puedes medir el KPI, no es un KPI.
- Asequible: Se realista al crear los KPIs que van a marcar el éxito o fracaso de tus acciones.
- Relevante: Monitoriza sólo lo que realmente importa, no pierdas el tiempo con indicadores que no aportan nada a tu empresa.

Los KPIs más importantes para el área de Recursos Humanos son:

#### Retención de Talento:

La retención de talento es un KPI de recursos humanos que indica la estabilidad laboral de una empresa. Permite conocer la disposición media del empleado a quedarse en la empresa y va ligado a otros factores como la retribución o el clima laboral. Además del costo de perder a un empleado, la fuga de talento implica tiempo para reclutar a una nueva persona y formarla. Un índice de rotación de personal alto implica grandes costos para la empresa empleadora. El índice de retención de talento tiene varias formas de calcularse. El Grupo Electrolux calcula este indicador dividiendo la cantidad de trabajadores que se dieron de baja en un período de tiempo determinado por la cantidad de personas activas en ese mismo período de tiempo.

#### Duración en el Puesto:

Muchas fugas de talento suelen tener una estrecha relación con el tiempo que pasa un empleado en un mismo cargo. Si los tiempos son demasiado largos, muchos empleados tienden a buscar nuevas oportunidades y salir de la empresa. Puedes calcular el tiempo medio que tarda un empleado en ascender sumando el número de meses que lleva cada empleado con el mismo cargo y dividiendo el resultado entre el número total de empleados de la empresa. Hoy en día el Grupo no mide este indicador.

#### Absentismo Laboral:

Este indicador mide las ausencias de los empleados en sus puestos de trabajo por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas. Este indicador puede ayudar a predecir bajas en el equipo o problemas de funcionamiento dentro de la empresa. En función del valor medio de la hora trabajada se puede cuantificar el impacto del absentismo en los costes de la empresa. Este es el principal indicador que mide el área de Recursos Humanos de Electrolux Argentina.

#### Tiempo Medio por Contratación:

El tiempo que transcurre entre que un empleado comunica su baja y deja la empresa hasta que otro candidato es seleccionado y empieza a trabajar supone un gran coste para la empresa. Es posible optimizar el tiempo medio por nueva contratación, pero es una métrica que debe analizarse con precaución ya que influyen muchos factores. Este indicador se mide a nivel global, regional y local pero solo para el personal White collar.

#### Formación y Capacitación:

La formación para empleados influye directamente en el desarrollo de la actividad profesional de la empresa. Este KPI permite optimizar la productividad de cada trabajador. Mediante planes de formación subvencionada para empresas es posible mejorar el employer branding de la empresa, motivar a los trabajadores, aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores y el tiempo que tarda un empleado en llevar a cabo una tarea. Actualmente se está trabajando para la generación de este indicador para el área de manufactura de Electrolux Argentina pero los soportes de esta información son archivos en Excel que no están vinculados al sistema y esto dificulta su actualización mensual.

#### Promedio de Tiempo para Alcanzar Objetivos:

Este indicador clave permite medir la eficacia de los empleados de la empresa. Es conveniente medirlo tanto en nuevas contrataciones como en empleados que ya están trabajando en la empresa. La tendencia de este KPI de recursos humanos es disminuir progresivamente, ya que, el empleado adquiere experiencia en su puesto de trabajo con el tiempo. En algún momento es habitual que este indicador quede estancado, ya que el tiempo en el que se realiza una tarea no puede optimizarse infinitamente. Recientemente se instaló en Argentina un software que maneja el Grupo a nivel global que permitiría extraer los datos para calcular el indicador.

#### ***Herramientas de BI (Business Intelligence)***

La definición de *Business Intelligence (BI)* hace referencia a un conjunto de estrategias para la creación de conocimiento a partir del análisis de datos recopilados en la empresa.

En el caso del área de Recursos Humanos, los datos manejados en el BI suelen aplicarse para tres funciones del departamento:

- La planificación y el control de Recursos Humanos, incluyendo sistemas de planificación de turnos de trabajo y control de tiempo y asistencia.
- La nómina, administración de personal y gestión de la compensación y beneficios.
- La gestión del talento en todo su ciclo, desde la selección e incorporación.

#### Control de costos

Los datos nos ofrecen información en tiempo real sobre el estado de la empresa; esto nos permite tomar decisiones acertadas y en base a la realidad presente de la compañía en cuanto a los costos en los procesos de recursos humanos.

#### Gestión de la dotación

El BI nos permite conocer la estructura laboral de la dotación y su evolución en el tiempo, esto nos ayuda a planificar y controlar el número de empleados y su rotación, así como poder realizar análisis demográficos y organizativos.

#### Control del absentismo

A través del análisis de los datos podemos estudiar la evolución e impacto económico del absentismo, analizar las causas por departamentos y por personas.

#### Gestión del talento

Sabemos que el éxito de la empresa depende de la adecuación de los colaboradores seleccionados a los objetivos del negocio; la correcta gestión del talento implica contar con los conocimientos, experiencia y coste adecuados para cada puesto de trabajo; este es, sin duda, el principal objetivo de la dirección de Recursos Humanos.

#### Productividad

El BI también sirve para medir la productividad; sabemos que la productividad indica la unidad producida por tiempo para cada trabajador, o lo que es lo mismo, cómo contribuye cada trabajador a las ventas e ingresos en la organización.

### Remuneración, compensación y beneficios

La remuneración de los trabajadores es otra de las métricas y variables esenciales que ha de gestionar el departamento de Recursos Humanos. De ella, y de la política de compensación y beneficios, dependen entre otros elementos, la motivación del empleado, la relación costo-beneficio, el clima laboral y la evaluación de desempeño.

### Eficiencia

La eficiencia es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función y va mucho más allá de la productividad; poder medirla es esencial para una buena gestión por competencias. Hay funciones y trabajos que se pueden desarrollar mejor en equipo, mientras que otros requieren determinado perfil profesional. La aplicación del BI en recursos humanos nos permite medir la eficiencia de los procesos y comprobar si los recursos que se están invirtiendo son los adecuados.

Se podría decir que la herramienta de BI complementa al tablero de comando ya que permite generar “conocimiento” mediante el análisis de las “información” que se genera con este último.

Para la aplicación de la inteligencia empresarial (BI) se han consultado los conceptos de Rohrbeck R., Mahdjour S., Knab S. y Frese T.(2009) Benchmarking Report. Strategic Foresight in Multinational Companies. Report of the European Corporate Foresight Group, Berlin referidos a la visión estratégica para buscar nuevas formas de hacer las cosas en un mundo que cambia y construir un futuro deseable.

## Descripción del trabajo realizado

### Objetivo 1: Conocer y evaluar la utilidad de los indicadores utilizados actualmente en el área de Recursos Humanos de Electrolux Argentina

Para poder conocer y evaluar la utilidad de los indicadores que Recursos Humanos actualmente presenta a la Dirección era necesario conocer algunos aspectos relevantes como, por ejemplo, cuál era la dificultad para obtenerlos, de donde se extraían y como se calculaban y cuánto tiempo demoraba el proceso para la elaboración de estos.

La primera tarea entonces fue generar entrevistas con los analistas de HR de los diferentes departamentos para entender cómo cada subárea de HR obtenía su información y generaba sus reportes.

## 1. Indicadores Hard

### 1.1. Área de Nómina y Compensaciones

#### 1.1.1. Indicadores actuales

En primer lugar, se generaron entrevistas con el área de nómina para poder evaluar los indicadores relacionados con la parte hard de HR. De las entrevistas se logró obtener información sobre los indicadores generados por el área: Ausentismo, Sickness (enfermedad), Horas extras, Headcount (Manning), Turnover (rotación). Un aspecto que cabe destacar es que estos KPI se analizaban únicamente desde el punto de vista de cantidad de horas/personas, pero HR no brindaba al negocio en forma periódica y regular ningún indicador relacionado con el costo de la mano de obra, evolución salarial, ratios comparativas de costos de personal propio en horas extras vs contratación de personal eventual para evaluar decisiones en épocas de alta demanda de productos, etc.

Estos indicadores financieros eran calculados únicamente para épocas de BU (presupuesto anual) o ante la necesidad de análisis de escenarios, pero siempre relacionado con pedidos puntuales como por ejemplo la necesidad de analizar la factibilidad de incorporar o recortar una línea de producción, la posibilidad de tercerizar o internalizar un servicio, entre otras.

#### 1.1.2. Dificultades encontradas para su obtención y actualización

De las conversaciones con las analistas, se pudo evidenciar que el principal problema para la generación de KPI se relacionaba con el tipo de sistema operativo con el que contaba la empresa para realizar la liquidación de sueldos y los análisis y controles de remuneración en su mayoría se llevaban en planillas de Excel.

Los miembros del equipo indicaron en las entrevistas que el sistema contenía muchos errores en las liquidaciones de sueldos y la persona encargada del proceso de liquidación propiamente dicho no contaba con el tiempo suficiente como para analizar información para el armado de algún KPI relacionado con el costo de mano de obra. El analista de compensaciones comentó que todas las estimaciones que realizaba para el

análisis de costos futuros de remuneraciones para el BU del año siguiente se hacían en planillas de excel con macros y dinámicas, pero no contaba con ningún sistema que permitiera generar KPI históricos y/o predictivos de la evolución del headcount, costos salariales, turnover, etc.

Cuando se indago un poco más sobre el sistema, las analistas comentaron que era un sistema adhoc que había sido desarrollado por una consultora brasilera para la sede regional del grupo en Brasil. Este sistema había sido configurado y era actualizado por analistas radicados en Curitiba Brasil, donde se encuentra la planta más grande e importante del grupo. Esto traía aparejado el problema de que los constantes cambios en materia de legislación laboral argentina no eran actualizados en tiempo y forma por los analistas que realizaban el soporte al sistema operativo desde Brasil y las liquidaciones de sueldos la mayoría de las veces traían errores repetitivos y poco previsible. Lo que generaba una gran cantidad de trabajo operativo para las analistas del área en argentina ya que debían, la mayoría de las veces, realizar controles manuales de varias muestras en las liquidaciones para identificar errores o desvíos.

#### 1.1.3. Frecuencia y utilidad de los indicadores hard

Los indicadores hard se confeccionaban con una frecuencia mensual. A pesar de los reiterados pedidos de los directores en transformar la frecuencia a semanal, el área de HR no contaba ni con los sistemas ni con las manos suficientes para afrontar este extra-trabajo que implicaría aumentar su frecuencia.

Estos indicadores, como consecuencia, eran construidos y expuestos con el fin de cumplir con los requerimientos mínimos de información exigidos por la región, pero tenían poca utilidad para corregir el curso a lo largo del mes cuando los mismos mostraban una tendencia a alejarse de los targets. A fin de mes ya no se podía hacer nada para corregir los desvíos y la única función que tenían era la de generar explicaciones y acciones correctivas para los meses posteriores.

## 2. Indicadores Soft

### 2.1. Área de Talent Management

#### 2.1.1. Indicadores actuales

Luego de obtener la información referida a los indicadores hard de HR, se prosiguió con las entrevistas a los analistas que pertenecían a las áreas encargadas de la generación

de los indicadores soft de HR. Estas subáreas se agrupaban dentro de la gran área denominada talent management: capacitación, desarrollo y reclutamiento.

Había un analista encargado de desarrollo, otra analista responsable por la escuela de entrenamientos (capacitación) y un analista compartido con Chile para la parte de reclutamiento. En lo referido a desarrollo y capacitación, los analistas locales estaban principalmente orientados al personal BC y también se ocupaban del reclutamiento de este mismo tipo de personal que la mayoría de las veces se hacía por medio de agencias externas de servicios (Ej. Ranstad, Adecco).

En lo referido al analista de reclutamiento, él se encargaba principalmente de las búsquedas relacionadas con el personal WC de todas las áreas funcionales de la empresa, en algunos casos también acompañado por consultoras especializadas en algunas funciones como por ejemplo IT, Finanzas, Supply, entre otras. Los procesos relacionados con entrenamientos y desarrollo de personal WC eran dirigidos directamente desde la región e implementados por medio de los HRBP (HR Business Partners) de cada área.

Dentro de los indicadores administrados por esta área se encontraban los siguientes:

#### 2.1.1.1. Capacitación

- Cantidad de personas certificadas en EMS. EMS es un programa del grupo Electrolux donde se capacita y certifica personas que apliquen en su trabajo herramientas de lean manufacturing. Tiene distintos niveles de certificaciones y targets de certificaciones exigidos a nivel regional y global;
- Cantidad de horas y personas capacitadas. La empresa cuenta con una serie de cursos y entrenamientos que son obligatorios y otros optativos y que pueden obtenerse tanto de manera on line, a través de una plataforma desarrollada adhoc por el grupo, como presencial. El target para este indicador es de 1 hora por persona por mes;

#### 2.1.1.2. Desarrollo

##### 2.1.1.2.1. Personal BC

- Cantidad de ideas en operaciones generadas e implementadas. La empresa cuenta con un programa que se llama “ideas en operaciones” que consiste en un sistema para que los operadores

puedan ingresar sus ideas de mejoras de procesos y/o reducción de costos en un sistema y esta idea pueda ser evaluada por un comité interdisciplinario conformado por especialistas de las áreas R&D, calidad, ingeniería, supervisores de línea, controllers de costos, etc. Dentro de este programa hay una serie de premios y reconocimientos que incentivan la mejora continua dentro de las áreas de operaciones. Se selecciona la mejor idea por quarter y la mejor idea del año, este ganador gana como premio un viaje junto con su supervisor a alguna de las plantas que el grupo posee en el mundo. El target para este indicador es la generación e implementación de 1 idea por equipo por mes;

- Cantidad de SEDO realizadas. Las SEDO son las evaluaciones de performance que los supervisores realizan a los operarios una vez al año. El formulario es estándar se obtiene del sistema operativos de HR y sirve para conseguir mejoras en las posiciones dentro de la línea. Por ejemplo, si una persona está mal evaluada no puede cambiar a un puesto superior ni realizar reemplazos de estos. La cantidad de evaluaciones que cada supervisor debe realizar varía a lo largo de los meses porque deben realizarse en la fecha de aniversario de trabajo de cada trabajador. Este sistema fue pensado para que no se junten tantas evaluaciones para los supervisores en un único mes del año. Como target se tiene la generación del 100% de las evaluaciones que vencen en el mes.

#### 2.1.1.2.2. *Personal WC*

- Cantidad de autoevaluaciones, evaluaciones de performance por managers y ratings gestionados por manager. Este proceso se realiza una vez al año y determina la banda de incremento salarial que obtendrá la persona el año próximo en función de su performance del año pasado. Este proceso se denomina "Evaluación de Performance" y se realiza todos los años durante el mes de octubre)
- Cantidad de evaluaciones de talento y acciones de desarrollo generadas e implementadas por los managers. Este proceso se realiza una vez al año y determina el rating que se le asigna a la persona en función del potencial que un comité determina que tiene para desarrollarse a futuro dentro de la organización. A su

vez, exige la generación y concesión de acciones relacionadas con el desarrollo y desenvolvimiento de las personas en sus capacidades comportamentales y conocimientos técnicos que le serán exigidos para su crecimiento dentro de la empresa. Este proceso se denomina “Talent Review” y se desarrolla entre los meses de julio y noviembre de cada año)

#### 2.1.1.2.3. *Personal WC y BC*

- EES (encuesta de clima para colaboradores) Anualmente, Electrolux realiza una encuesta de clima al 100% de sus colaboradores para determinar si hay algún equipo rojo que precise un seguimiento más cercano y coaching del gestor para que todas las personas se sientan a gusto trabajando en la compañía. La plataforma la define el global y se otorga acceso a todos los colaboradores para que puedan brindar su opinión. Luego, cada gestor debe generar acciones específicas para levantar los puntos que no recibieron buen puntaje por parte de los colaboradores. Este indicador es un factor que tiene gran impacto en la gestión de performance del gestor. Un equipo se considera rojo cuando obtiene un porcentaje menor o igual a 50% en los resultados de la encuesta.

#### 2.1.1.3. Reclutamiento

##### 2.1.1.3.1. *Personal WC*

- Tiempo que se tarda entre que se abre una posición en el sistema y la misma es cubierta por un candidato.
- Porcentaje de vacantes cubiertas con candidatos internos vs las cubiertas por candidatos externos.
- Porcentaje de vacantes cubiertas con mujeres.
- Porcentaje de búsquedas conducidas por analistas internos vs las gestionadas por consultoras externas.

##### 2.1.1.3.2. *Personal BC*

En general no se llevan indicadores relacionados con el personal operativo. El 100% de las búsquedas se realizan a través de agencias y no hay estadísticas que muestren evolución ni oportunidades de mejora en este proceso.

En términos generales se observó que, al igual que en la gestión de los KPI hard de HR, las áreas soft de HR también invierten gran cantidad de tiempo para la generación de sus KPI y no se observa que la empresa cuente con información homogénea para los dos grandes grupos de colaboradores (BC/WC).

En la mayoría de los casos, se observa que los datos deben extraerse de distintos sistemas que no generan reportes automáticos y muchas veces presentan errores de cálculo y/o datos.

Una vez obtenida la información primaria procedente de los principales actores de HR, se procedió a coordinar las entrevistas con los líderes del negocio: Director de Manufactura y Directora General, para poder indagar acerca de la información relevante para la toma de decisiones que actualmente Recursos Humanos no puede brindar a las principales áreas del negocio.

Ver entrevista en Anexo 1.

## Objetivo 2: Indagar acerca de la información relevante para la toma de decisiones que actualmente Recursos Humanos no puede brindar a las principales áreas del negocio

De las entrevistas con los directores se pudieron obtener algunas conclusiones preliminares que servirán de base para la determinación, generación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones que actualmente el área de HR no puede brindar a los directores.

1. Predominio de KPI e información para la toma de decisiones disponible únicamente para personal WC. Recordando que el personal WC (administrativos) representa solamente el 20% de la dotación total vs BC (operativos) que representa el 80% de la dotación total.
2. Automatización y centralización en una plataforma global de la información y KPI referido al personal WC vs generación manual y en forma local (dependiendo de cada área de HR de cada planta) de la información referida al personal BC.
3. Existencia de programas de desarrollo de personas focalizados en personal BC que no pueden gestionarse ni evaluar su efectividad debido a la falta de sistemas

- que permitan una medición adecuada de sus avances y vinculación con los resultados del negocio.
4. Falta de homogeneidad en la frecuencia, cantidad y calidad de entregables en materia de KPI de personal BC vs WC.
  5. Inexistencia de información y KPI que permitan analizar la población de argentina como un todo (personal BC + WC: análisis comparativo de poblaciones).
  6. Existencia de múltiples plataformas para mostrar datos desordenados y poco resumidos referidos a distintos procesos de HR:
    - Talent One (reclutamiento, capacitación y desarrollo) para WC;
    - Ideas en operaciones (programa de mejora continua), Engage (plataforma virtual de capacitación), Matriz de capacitaciones (Excel de seguimiento de capacitaciones por persona) y SEDO (formulario de evaluación de performance que forma parte del sistema de RH Rhweb) para BC;
    - Kantar como plataforma de clima para BC y WC;
    - No hay plataforma para análisis del proceso de reclutamiento para personal BC.
  7. Falta de proactividad para atacar con soluciones creativas los cambios de contexto. Ejemplo: ante la necesidad de abrir una nueva línea de producción el analista de compensaciones debe bajar toda la información del sistema y simular las horas extras del personal en base a criterios aleatorios. Para poder tener una estimación es necesaria la confección de múltiples escenarios que llevan demasiado tiempo para ser generados y al momento de poder tomar la decisión final quedan desactualizados. Esta falta de precisión y agilidad en los análisis de compensaciones pueden llevar a tomar decisiones erradas como por ejemplo contratar más personal eventual cuando en verdad podría haberse cubierto el faltante con horas del personal más nuevo y por lo tanto más económico para la empresa.

Teniendo en cuenta las conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas con los directores de las principales áreas del negocio, se decidió avanzar analizando cual es la visión del rol que actualmente cumple el área de recursos humanos en las principales empresas del país.

Según la opinión de Marcelo Ciotti, gerente de RRHH entrevistado, el área de recursos humanos antiguamente cumplía un rol operativo, basado principalmente en la gestión de personal: liquidación de sueldos, administración de personal, control de horas.

Esto ha cambiado radicalmente en los últimos años, debido a que la velocidad de adaptación que está demandando el mercado requiere que el área este más orientada a la atracción, creación y desarrollo de talentos para poder alcanzar las estrategias planteadas por la empresa. En este contexto, se puede observar que las empresas comienzan a ofrecer productos similares, los avances tecnológicos suelen poseer las mismas funcionalidades y las materias primas en su mayoría son proporcionadas por los mismos proveedores. Esto deriva en que muchas organizaciones, en la búsqueda de diferenciación y aumento de los márgenes de rentabilidad, entiendan que su mayor ventaja competitiva son sus recursos humanos.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que la medición de los recursos humanos no solo debe basarse en medidas de producción del área (cantidad de capacitaciones realizadas, cantidad de vacantes cubiertas, cantidad de encuestas de clima efectuadas, etc.) sino que es necesario analizar el impacto de dichas actividades, como por ejemplo: el incremento de las ventas derivado de la labor realizada por los colaboradores nuevos ingresados a la empresa, o cuánto mejoran las ventas o los márgenes en base a las horas de capacitación generadas.

Teniendo en cuenta el nuevo contexto en el que el área de recursos humanos debe operar, se decidió añadir algunas preguntas adicionales a la entrevista realizada con los directores del negocio. En estas nuevas preguntas se consideró necesario relevar cuales son los principales objetivos que tienen como líderes de negocio y tratar de generar una conexión con los KPI de HR para que puedan tener una visión de como el área de HR puede contribuir directamente a los objetivos del negocio.

En este sentido se detectó que los principales objetivos estratégicos que los líderes del negocio de Electrolux tienen para el próximo año son:

- Reducción de costos: fijos y variables;
- Optimización de labor productivity (LP) (productividad laboral);
- Ampliación de market share;
- Mejora de márgenes de rentabilidad;
- Aumento de ventas;
- Certificación en auditorías regionales: ejemplo código de conducta que exige a la empresa cumplimiento de la ley de contrato de contrabajo en cuanto a generación de horas extras y cumplimiento de descansos entre jornadas;

- Avances en materia de innovación y digital transformation;
- Enfoque en consumer experience (entendiendo que es tan importante la experiencia de nuestros consumidores como la experiencia de nuestros empleados que son quienes, con sus acciones, mejoran la experiencia de nuestros consumidores).

Los cuadros de mando, de la empresa en general o de la función de RRHH, crearán valor solo si están estrechamente vinculados con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales más amplios de la empresa. Por esta razón, las empresas deberían diseñar los cuadros de mando de su organización con suma cautela, ya que en el caso de los cuadros de mando no existen consejos mágicos que se puedan intercambiar entre las empresas. Ahí reside su valor competitivo.

Adicionalmente, tomando como base la información de las entrevistas generadas con los directivos de la empresa y directivos de HR de otras empresas líderes del mercado, se realizó un análisis FODA para poder identificar cuáles son las principales áreas de mejora que posee actualmente la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Programa EMS (electrolux Manufacturing System), que permite desarrollar a las personas en metodologías ágiles y programas de lean manufacturing Cumplimiento de SOP (Sales Operation Planning), cumplimiento del presupuesto de gastos Buen programa de gestión de performance Salarios competitivos con el mercado	Desarrollo de un plan de capacitación que vincule evaluación de horas con resultados de negocio Programa de gestión de talentos disfuncional Premio a todo el personal por performance Oportunidades de carrera en la región, no se aprovechan los recursos entre países Inversiones en nuevas tecnologías (proyecto SAP, nuevas líneas de producción, programas sustentables) Gestión de convenio con universidades y polo tecnológico para atracción de talento Nuevas líneas de producción local por restricción a las importaciones
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Personas desmotivadas La mayoría de las posiciones de liderazgo se cubren con personal externo No hay un plan de sucesión adecuado a las necesidades de la empresa Sistemas informáticos confeccionados a medida con tecnología muy antigua Desconfianza del personal en la alta dirección Peor puntuación de encuesta de clima comparado con el resto de los países de la región (Brasil, Chile)	Alta rotación de personal debido a gran oferta laboral en el mercado Beneficios menores a los ofrecidos por empresas comeptidoras Incertidumbre por políticas de imposibilidad de despidos e indemnizaciones dobles Ampliación de empresa Whirpool en el mercado, duplican su plantel porque instalarán nuevas líneas de producción en argentina Restricción a las importaciones

Para integrar RRHH en un cuadro de mando del rendimiento empresarial, los directivos deben identificar los puntos de intersección entre RRHH y el plan de implementación estratégico de la organización. Se puede pensar en estos puntos como propósitos estratégicos de RRHH que serán, especialmente, los resultados de la arquitectura de RRHH que sirvan para poner en marcha la estrategia de la empresa.

Recordando que uno de los objetivos estratégicos de la compañía está centrado en mejorar el Customer Experience o experiencia del consumidor. Un ejemplo de este punto, es un reciente cambio de estructura que llevo a cabo Electrolux a nivel global para poder potenciar su estrategia de cuidado de los clientes. Ahora varios departamentos fueron fusionados dentro de una estructura llamada “Consumer Journey” que viene a demostrar que el cliente está en el centro de nuestras decisiones y todas las áreas, no importa de la unidad funcional que sean, deben contribuir activamente a este objetivo estratégico de la organización.

Esta nueva estructura agrupa áreas como: comercial, marketing, consumer care, IT, entre otras. Esta decisión se tomó debido a que la empresa considera que la mayor ventaja competitiva está relacionada con brindar un servicio diferencial al cliente luego de su compra, debido a que los productos con los que compite en su mayoría tienen modelos muy similares, materiales y beneficios similares para el consumidor. Pero lo que puede hacer Electrolux para marcar la diferencia y aumentar su market share es cuidar al consumidor para que vuelva a elegirlo y para que sean ellos quienes se conviertan en embajadores de la marca.

Luego de conocer los objetivos estratégicos de los directivos, se procedió a determinar los objetivos concretos que el sector de Recursos Humanos debía seguir dentro de cada una de las cuatro perspectivas. Así se establecieron los siguientes objetivos:

- **Perspectiva financiera:** Aumentar la productividad laboral de los empleados y reducir u optimizar los costos fijos y variables;
- **Perspectiva de cliente:** Conseguir que todos los empleados estén satisfechos con la compañía y sean considerados promotores de la marca (Employee Experience o Experiencia del Empleado);
- **Perspectiva de procesos:** Mejorar la calidad de los servicios brindados: por ejemplo, reduciendo los tiempos de contratación, haciendo más

efectivas las contrataciones atrayendo empleados de alto rendimiento, mejorando la oferta de entrenamientos durante etapa de onboarding para poder reducir el turnover de la compañía durante los primeros años de antigüedad de los empleados, etc;

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Aumentar el compromiso y la confianza del personal con la alta dirección de la compañía y fomentar la innovación y transformación digital en todo el personal.

### Objetivo 3: Analizar los efectos positivos que se podrían obtener con un tablero de comando y la incorporación de herramientas de BI

Al construir un cuadro de mando de RRHH hay que evitar la tentación de limitarse a “rellenar casillas”. La pregunta clave es: ¿qué le gustaría conseguir con esta herramienta? O, ¿qué le gustaría que pensasen los directivos que no son de RRHH sobre sus indicadores? Consideremos que el cuadro de mando ofrece las siguientes ventajas:

- ✓ Permite controlar costos y crear valor. Siempre se espera que RRHH controle los costos de la empresa, pero desempeñar un papel estratégico requerirá también que cree valor. Este es uno de los objetivos financieros que establecimos luego de las entrevistas con los principales directivos de la empresa.
- ✓ Evalúa la contribución de RRHH a la implementación de la estrategia y al buen funcionamiento de la organización en general. Cualquier sistema estratégico de medición de rendimiento debería proporcionar al director de RRHH una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la contribución de RRHH al rendimiento empresarial? El efecto acumulativo de los productos del cuadro de mando de RRHH tendría que dar una respuesta. Por ejemplo, hoy no tenemos un indicador que mida en qué medida contribuyen a los resultados del negocio las capacitaciones que se brindan los empleados. Hoy medimos solo cuantas horas brindamos, pero no que resultados obtenemos con ellas. Este fue un punto elevado por el director de manufactura de Electrolux durante las entrevistas.
- ✓ Fomenta la flexibilidad y los cambios. Una crítica común de los cuadros de mando del rendimiento es que se institucionalizan y acaban inhibiendo los cambios. Si las estrategias se modifican, la organización también necesita

cambiar hacia otra dirección, El cuadro de mando de RRHH engendra flexibilidad y cambio porque se centra en la implementación de la estrategia empresarial, que constantemente demanda modificaciones. A diferencia de las organizaciones tradicionales, en una empresa que adopte esta visión estratégica, el personal contemplará los indicadores como un camino hacia un fin en vez de fines en sí mismos.<sup>1</sup> Como se observó en las entrevistas realizadas a los principales directivos de la empresa, hoy la industria de electrodomésticos esta buscando reinventarse ofreciendo nuevos productos y servicios para elevar la satisfacción de sus consumidores. Este objetivo solo puede lograrse si tenemos a los mejores equipos de trabajo dentro de nuestra empresa y eso solo se logra reinventando y mejorando la propuesta de valor que se ofrece a los empleados.

La opinión de los entrevistados respecto a los beneficios que otorga a la empresa la generación de un CMI, coincide con lo expuesto por los siguientes autores:

- ✓ Permite crear un entendimiento compartido entre la visión y la estrategia de una empresa, mediante la creación de un modelo integral que contribuye hacia el éxito empresarial. Esta herramienta, además, brinda transparencia a la estrategia corporativa y permite enfocar los esfuerzos hacia el cambio y la mejora continua. Este punto fue desarrollado por el Gerente RRHH compañía manufacturera seleccionada para benchmark.
- ✓ Integra el plan estratégico de la compañía con los planes operativos individuales, mediante la creación de tablero de comando por área que está alineado con el tablero de la dirección general. Esto garantiza la sincronización de toda la empresa con la estrategia global, integrando los procesos de planeación y ejecución mediante una eficiente asignación de recursos y capital. (Kaplan y Norton, 2000) Este punto fue tratado en las entrevistas realizadas al Director General y Director Manufactura d Electrolux, entrevista)
- ✓ Simplifica la gestión empresarial priorizando lo importante, orientando los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas, y promoviendo el aprendizaje continuo de la empresa (Fernández, 2001) Este punto fue tratado en las entrevistas realizadas al Director General Electrolux.

---

<sup>1</sup> Becker B., Huselid M., Ulrich D;(2002) El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002 (Pág 104)

Como se comentó al comienzo del trabajo, la segunda etapa de aplicación de este tendrá como eje la incorporación de herramientas de BI para poder generar indicadores más predictivos que permitan a los líderes anticipar decisiones respecto a sus equipos y mejorar la experiencia de sus colaboradores.

Ya es un auténtico hecho la aplicación de estrategias de Inteligencia Empresarial en los departamentos de Recursos Humanos, ayudando a identificar de manera proactiva posibles fallos antes de que estos nos alcancen, y aplicar soluciones antes de que se transformen en problemas más graves.

Además de convertir en información relevante todos aquellos datos recopilados para la gestión estratégica y el apoyo de toma de decisiones de la compañía. Esto les permite presentar resultados con el nivel de detalle y precisión que la dirección general precisa. Sobre todo, en empresas manufactureras, como el caso de Electrolux, donde la dirección está compuesta de por profesionales del ámbito de las ingenierías y los datos y estadísticas que manejan suelen tener un grado de precisión muy elevado.

La integración de Business Intelligence a los RRHH requiere, sin lugar a dudas, la implantación de aplicaciones o herramientas capaces de recoger y guardar todo tipo de información relativa al área en cuestión.

De este modo, es posible utilizar las más conocidas y clásicas técnicas del Data Warehousing que han sido y son la base de las nuevas estrategias del Business Intelligence. La otra nueva alternativa es el uso de software de Inteligencia empresarial diseñados específicamente para cada área de gestión de la empresa. Se trata de un software específico para recopilar, optimizar, categorizar y mostrar datos referidos a las tareas de trabajo que se efectúan dentro de un departamento de recursos humanos.

En el caso de Electrolux, la empresa optó por avanzar con esta segunda opción. La empresa adquirió la herramienta llamada Power BI para comenzar con el diseño y construcción de sus dashboards de Recursos Humanos. Power BI es un software de inteligencia de negocios utilizado para analizar y explorar datos en forma visual. Está basado en la nube, permite unir diferentes fuentes de datos, analizarlos y presentar un análisis de éstos a través de informes y paneles.

Las técnicas y estrategias basadas en Business Intelligence se han convertido en un instrumento clave para analizar el verdadero valor del capital humano dentro de una empresa, ya que se muestra y vincula a las personas con el rendimiento de la compañía.

Las ventajas que aporta la inteligencia empresarial en esta área de trabajo son muy valiosas, entre otras, podemos enumerar algunos ejemplos que pudieron obtenerse de las entrevistas realizadas:

- No solo ayuda a analizar el desempeño de empleados sino además es la herramienta perfecta para conocer el nivel de éxito y acierto del propio departamento de RRHH con sus decisiones. (Gerente RRHH compañía manufacturera seleccionada para benchmark, entrevista)
- Permite mostrar las tendencias de las bajas por enfermedad/ausencias o el control de las compensaciones o remuneración justas basada en el trabajo y rendimiento del trabajador. (Director de Manufactura de Electrolux, entrevista)
- El uso de análisis en todas las áreas de una empresa facilita la identificación de aquellos que tienen los mejores resultados y cotas de rendimiento. Así se gestiona correctamente, por ejemplo, el gasto futuro en capacitación y diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los empleados. Además de poder recompensar a aquellos empleados que cumplan con sus tareas, motivándolos a seguir por esa trayectoria. (Director General de Electrolux, entrevista)

Cabe resaltar una de las preocupaciones más observadas en el uso de este tipo de herramientas Business Intelligence en los departamentos de recursos humanos: la confidencialidad de datos y el acceso a los mismos.

Los datos de los departamentos de Recursos Humanos son de los más clasificados en términos de confidencialidad. Por lo general, toda herramienta o software diseñado para realizar recogida y gestión de datos RRHH está profesionalmente implementado para permitir a los usuarios filtrar los niveles de acceso a los análisis, estudios, tendencia y los datos de empleados de la compañía.

Finalmente, no hay duda de que una estrategia RRHH basada en el análisis exhaustivo y detallado de su información, ayudará a facilitar la toma de la mejor decisión posible para cada caso.<sup>2</sup>

#### Objetivo 4: Proponer para la consideración de los directivos de las principales áreas del negocio un tablero de control y gestión de Recursos Humanos con una descripción de los contenidos.

El tablero de comando de Recursos Humanos es la herramienta básica que permite gestionar el capital humano de la empresa. En esta etapa del proceso, se considera importante detenerse en las principales razones que deben tenerse en consideración y que pueden provocar el fracaso del proceso de implementación:

- 1) exceso de información: recordar que el objetivo es que sea interpretado en una rápida lectura.
- 2) carecer de visión funcional: es relevante mostrar toda la información corporativa pero también debe tenerse en consideración que debe ser segmentada por áreas o unidades de negocio para que la interpretación sea más rápida y directa.
- 3) no generar falsas expectativas: tener en cuenta que sólo se trata de una “herramienta de soporte” a la dirección del área de RRHH. No se trata de una herramienta que nos vaya a proveer las soluciones a todos nuestros problemas de HR, sino que nos va a brindar información más certera, rápida y precisa que nos va a permitir tomar decisiones con una base de información más sólida.
- 4) carencia de un correcto soporte informático: no tendrá éxito si el soporte informático no es óptimo. En este sentido es fundamental contar con un equipo de soporte del área de IT o con algún proveedor externo para que le brinden soporte al área de HR en el diseño, generación e implementación de los dashboards.

Luego de la lectura de diferentes materiales de estudio y la visión y deseos expresados por los entrevistados, se definieron las siguientes etapas para la implementación y presentación a la dirección de Electrolux del dashboard de RRHH para Argentina:

---

<sup>2</sup> <https://www.up-spain.com/blog/que-es-business-intelligence-rrhh/>

- 1. Definición de los objetivos estratégicos para el área de Recursos Humanos:** tendrán como base los objetivos estratégicos del negocio relevados durante las entrevistas con la dirección;
- 2. Selección de los indicadores a presentar:** que deberán responder a los objetivos estratégicos del área de HR generados en función de la información extraída de las entrevistas con los directivos de RRHH, del benchmark realizado con otras empresas y de los intereses del equipo de RRHH en sí;
- 3. Definición de las variables del tablero de comando:**
  - Periodicidad o frecuencia de medición: debe determinarse el tiempo de presentación para cada indicador (ej. Mensual, trimestral, anual, etc.)
  - Unidad de medida: debe determinarse con la unidad de medida con que se presentará el indicador: porcentaje, unidades, cantidades de una determinada variable, etc.
  - Segmentación de la información: debe determinarse si la información del dashboard será presentada dividida por la línea de negocio, región, tipo de población (BC/WC), etc.
  - Targets y objetivos: para cada indicador, se debe tener una referencia comparativa que permita determinar si se está cumpliendo o no la estrategia de negocio fijada.
  - Técnica de semáforo: se aplicará una técnica simple y efectiva basada en los colores del semáforo, para detectar desvíos, fortalezas, oportunidades de mejoras y amenazas.
  - Responsable: se refiere a las áreas encargadas de realizar el análisis de la información para tomar las decisiones necesarias para corregir los cursos de acción.
- 4. Selección de la forma de presentación del tablero de comando:**
  - Formato de publicación: como se detalló en el alcance del trabajo, en una primera instancia se utilizará la herramienta Excel para la generación del dashboard de RRHH. Como una segunda etapa se prevé generar los dashboards en Power BI, generando vinculaciones automáticas de bases de datos a través de APIs. Esto permitirá que la actualización de los mismos se haga de manera on line, sin la necesidad de la intervención del equipo de HR. El equipo de HR podrá reducir el tiempo invertido en la confección y optimizar la calidad de tiempo dedicada al análisis de la información y la generación de planes de mejora.
  - Responsable de la información: de definirá un Project Líder para la conducción del trabajo y gestión del equipo asignado.

## **5. Construcción y formulación del tablero de comando de HR para Electrolux Argentina**

### Etapa 1: Definición de objetivos estratégicos para el área de Recursos Humanos

La primera tarea consistió en realizar una entrevista con los principales directivos de la empresa, el Director General o CEO de Electrolux Argentina y el Director de Manufactura, para poder tener una visión y mayor grado de entendimiento de los objetivos estratégicos del negocio y lo que la empresa espera de su área de HR. Además, se realizó una entrevista al gerente de HR de una importante compañía multinacional manufacturera, para poder ampliar la visión que Electrolux tiene del área de HR y tener un benchmark comparativo del funcionamiento de un departamento de HR de una empresa líder en el sector.

Tomando como punto de partida los objetivos estratégicos del negocio relevados durante las entrevistas con los directivos de la empresa, se procederá a definir los objetivos estratégicos del departamento de Recursos Humanos de Electrolux Argentina.

- *Aumentar la productividad de la mano de obra*; esto permitiría mejorar la rentabilidad de los productos y aumentar el market share de la compañía en el país.
- *Incrementar la satisfacción de los empleados*; esto permitirá mejorar la experiencia de los consumidores con las marcas que trabaja la empresa (consumer experience), cuando la empresa tiene como principal objetivo trabajar en la experiencia de los consumidores, es importante poder comenzar desde adentro mejorando la experiencia de los propios empleados para que a través del ejemplo ellos puedan mejorar la experiencia del consumidor hacia afuera
- Trabajar en la *mejora continua de los procesos de HR*, para mejorar la calidad de los servicios brindados
- Enfocar esfuerzos en el *aprendizaje y crecimiento* de sus equipos de trabajo, tomando como ejes principales la transformación digital y las innovaciones en sus productos.

Los objetivos estratégicos de HR están directamente vinculados con las estrategias de la compañía. Mediante el establecimiento de una serie de objetivos cuantificables se podrá evaluar si la estrategia de HR y de la compañía en general se cumple.

Los directivos de la empresa deben participar activamente en la definición de los objetivos y deben conseguir el consenso del resto de los líderes del negocio, obteniendo el apoyo necesario para que cada una de las áreas se encuentre alineada con la estrategia de la compañía y trabajen en conjunto de la mejor manera posible para cumplir los objetivos.

### *Etapa 2: Definición y generación de indicadores para la construcción del Dashboard de HR.*

Una vez recopilada y analizada la información obtenida de las entrevistas, se decidió generar una reunión con el Director de Manufactura, Jefes de planta y Director General/CEO para delimitar el alcance del proyecto y los objetivos y limitaciones a acordar.

Durante dichas reuniones se hizo énfasis en la idea de que los indicadores de gestión asociados a cada objetivo representan la forma en cómo se mide su cumplimiento y, por lo tanto, la aproximación a la estrategia. Por ello la importancia de definir un conjunto de mediciones claras y sencillas, asociadas a los objetivos estratégicos de negocio relevados, que permitan evaluar la gestión de HR en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

Luego de evaluadas las necesidades, se acordó continuar con el proyecto de elaboración de 14 indicadores que permitirán evaluar la gestión del capital humano en Electrolux Argentina.

Los objetivos asociados a cada indicador se detallan a continuación:

#### ***Perspectiva financiera:***

- Reducir el indicador de *ausentismo* a un nivel de 4,5% mensual;
- Reducir el porcentaje de *horas extras* a un nivel de 3% mensual;
- Optimizar el indicador de *dotación equivalente* para que dicho valor se iguale con la dotación estipulada para operar. El indicador de dotación equivalente se calcula con el headcount disponible para operar + las horas extras/ horas promedio mes de una persona (para transformarlas

en cantidad de personas) – las horas de ausencia/ horas promedio mes de una persona (para transformarlas en cantidad de personas). Este cálculo indica con cuantas personas trabajo la línea durante el mes, este número se lo compara con el headcount aprobado en budget por ingeniería para operar la línea. El número idealmente debería dar cero porque se debería operar con la cantidad de personas que ingeniería determino como necesarias para que la línea opere;

***Perspectiva de cliente:***

- Conseguir que el sentido de pertenencia de los empleados que refleja la encuesta de clima anual llegue al nivel del 70% de aceptación utilizando el indicador ENPS (Employee Net Promoter Score). El ENPS Es la herramienta encargada de medir la fidelidad y engagement de los colaboradores en sus organizaciones. Se basa en una pregunta clave: del 1 al 10, ¿qué tanto recomendarías a tu empresa como lugar de trabajo? Los resultados incluyen a los detractores, cuyos puntajes varían entre el 1 al 6, los neutrales (del 7 al 8) y los promotores (del 9 al 10). Para tener un porcentaje final, al igual que con el NPS de clientes, se restan los detractores de los promotores. Esta métrica es muy importante, ya que las cifras nos indicarán si el ambiente laboral, la satisfacción en los proyectos, las emociones y la felicidad, en general, de los empleados van por buen camino. De lo contrario, y en base a ello, los responsables de cada área en la organización deberán tomar las medidas correspondientes<sup>3</sup>
- Reducir el Turnover, niveles de rotación de los empleados, conseguir que el indicador llegue a un nivel del 10%. Este indicador presenta distintos niveles dependiendo del tipo de población que se esté analizando, para este trabajo se hará foco en la rotación de personal profesional (WC) que ronda aproximadamente entre un 20 y 25%, mientras que la rotación del personal BC presenta niveles mucho más bajos (entre 2 y 5%);
- Lograr que el porcentaje de trabajadores cuya paga de incentivos está ligada al rendimiento se expanda. Actualmente solo un 10% de la población tiene su paga de incentivos ligada al rendimiento, y en este grupo solo se encuentran los niveles de jefes para arriba. Esto genera un

---

<sup>3</sup> <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nps-del-empleado-el-indicador-de-su-fidelidad-ante-la-empresa>

gran descontento entre los empleados, aumenta los niveles de rotación y reduce el compromiso de estos con la empresa. Este objetivo en particular solo se enfoca en el personal profesional (WC) y pretende que toda esta población reciba algún incentivo por sus rendimientos. Lo que se intenta proponer es que los porcentajes de incentivos varíen en función del nivel pero que todos reciban al menos una parte. El incentivo se determina por un porcentaje aplicado al sueldo anual bruto recibido por empleado y el porcentaje puede variar en función de los niveles de consecución de los objetivos generales y financieros del negocio y de la performance individual del colaborador (por ejemplo, se podría definir: 40% para gerentes, 30% para jefes, 20% para especialistas y coordinadores y 10% para el resto de los empleados);

***Perspectiva de procesos:***

- Reducir los tiempos de demora de los procesos de reclutamiento para alcanzar el target de 30 días hábiles desde que se publica la posición internamente y en el mercado hasta que se presenta la job offer al candidato final;
- Aumentar el número de planes de sucesión de posiciones críticas, se determina que el 80% de las posiciones críticas deberán tener planes de sucesión generados para el 2022;
- Optimizar el proceso de evaluación de performance de operarios (SEDO): se debe alcanzar el 100% de SEDOs vencidas cerradas. Para que las evaluaciones se puedan cerrar en el sistema es necesario que el supervisor tenga la reunión de feedback con el empleado. El proceso de evaluación de performance de operarios establece como fecha de vencimiento el aniversario calendario de la fecha de ingreso del colaborador en la empresa. Este método permite que los supervisores puedan distribuir las evaluaciones a lo largo del año y que no se acumulen todas en un mismo mes (como pasa con la mayoría de los procesos de evaluación de performance de personal fuera de convenio). Como beneficio, el supervisor que, por ejemplo, tiene 40 personas a cargo puede llegar a tener entre 3 y 4 evaluaciones en un mes como mucho;
- Aumentar el número de posiciones cubiertas con personal interno, se establece como target que un 30% de las búsquedas totales de la compañía sean cubiertas con candidatos internos;

### **Capacidad de aprendizaje:**

- Incrementar el número de capacitaciones y entrenamientos brindados al personal, se determina como objetivo que cada empleado debe entrenarse al menos una hora por mes. Para ello es importante trabajar en conjunto con el área de ingeniería, para que tenga en cuenta este objetivo dentro de la planificación de la producción del mes, y con los líderes de la línea de producción para que liberen a las personas y se comprometan con el desarrollo de su gente;
- Dentro del objetivo de fomentar la mejora continua dentro de los equipos de trabajo, se va a trabajar en dos procesos que posee actualmente la compañía.
  1. El primero se llama “*ideas en operaciones*”, consiste en una plataforma on line que permite a los colaboradores presentar una idea de mejora continua sobre alguna variable de producción (costos, calidad, entrega, proceso, personas, seguridad, entre otras). Esta idea es evaluada por un comité que define la viabilidad de esta y autoriza o rechaza su implementación. El target actual de este programa determina la necesidad de que se implemente una idea por equipo por mes. Actualmente la población incluida en este programa se divide en 12 equipos que forman parte de las líneas de producción de heladeras, lavadoras, freezer, cocina y almacén. La mayor parte de las ideas implementadas permiten reducir los costos variables y/o fijos de la compañía, aumentando la productividad y por ende la rentabilidad de los productos;
  2. El segundo programa incluido en este objetivo se llama “*EMS (Electrolux Manufacturing System)*”, que consiste en un programa de entrenamiento de las principales herramientas de lean manufacturing o manufactura esbelta y los empleados tienen como objetivo certificarse en los distintos niveles que presenta este programa (yellow, green, and blue gear). La unidad de argentina establece como target la certificación anual de 90 personas en este programa (aproximadamente un 10% de la dotación total del país);

- Mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento: lograr que el 30% de las personas contratadas durante el año calendario sea evaluada como “high potential” dentro de la empresa.

La constitución de un high potential o alto potencial incluye cuatro factores intangibles: impulso para la superación, capacidad de aprendizaje catalizador, espíritu emprendedor y sensores dinámicos que detectan oportunidades y obstáculos.<sup>4</sup>

Luego de acordar los indicadores de gestión que se iban a desarrollar para el armado del tablero de comando, se realizaron reuniones con los supervisores, para tener otro punto de vista sobre las principales dificultades que ellos encontraban en la gestión de sus equipos de trabajo y conversar sobre cómo sería conveniente realizar las mediciones para generar los KPI del área de HR de Electrolux Argentina.

En el transcurso de las reuniones surgieron algunos problemas sobre como presentar la información por las particularidades que presenta Electrolux Argentina en la forma de organizar los equipos de trabajo. Uno de los problemas que surgió y que iba a dificultar la construcción de los KPI, fue que los operadores de las cuatro líneas de producción (heladera, freezer, lavadora, cocina) pueden rotar todas las semanas de puesto de trabajo, y por lo tanto de supervisor a cargo. Todos los miércoles el jefe de planta junto a un supervisor encargado, publican en cartelera a que línea será asignada cada persona. Implicando que una persona pueda rotar hasta cuatro veces al mes por las distintas líneas de producción y supervisor a cargo. Esta problemática presentaba una gran dificultad para el seguimiento de indicadores de personas por la línea de producción y equipo de trabajo, porque teóricamente no hay un solo supervisor responsable de las personas, sino que los empleados pueden tener distintos supervisores a lo largo del mes. Esta complicación se acentúa aún más cuando analizamos indicadores en un período más largo de tiempo (trimestres, semestre, años).

Esta dificultad que presenta la forma de organizar los turnos de trabajo en Electrolux Argentina se detectó porque cuando queríamos reclamar seguimiento de algún indicador a un supervisor él nos comentaba que la persona ya no estaba más en su equipo de trabajo y esto generaba no solo confusión para el seguimiento de la gestión de personas por parte de los supervisores sino también demoras en los procesos de recursos humanos y malestar en los empleados por la demora o falta de respuesta.

---

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>

Luego del análisis de los procesos de HR, se detectó que el proceso que más dificultades estaba generando en las relaciones con el sindicato y bienestar de los empleados era la gestión y el seguimiento de las SEDO (evaluación de performance de los operadores blue collar). Electrolux, a diferencia de otras empresas, evalúa la performance de todo su personal incluyendo hasta nivel de operadores blue collar. En la mayoría de las compañías industriales solo se mide performance hasta nivel de supervisores, esto se debe a la gran cantidad de dotación que suelen tener en sus nóminas de empleados.

La evaluación de todo el personal puede tener mucho potencial, solo si el proceso está bien diseñado y gestionado por la empresa. Lo que sucede en Electrolux, es que primero se encontraron con la dificultad de que un supervisor con 60 personas a cargo no puede realizar la evaluación de todos sus colaboradores durante un mismo mes (como se realiza comúnmente con procesos de evaluación de performance del personal fuera de convenio). Entonces decidieron modificar el proceso para que el supervisor tenga que evaluar a cada operador solo cuando cumple el año de permanencia en la empresa.

Esta adaptación mejoro el proceso porque se redujo la cantidad de evaluaciones que tiene que hacer cada supervisor en un mismo mes y permitió que estas se extiendan en el tiempo, otorgando mayor flexibilidad y tiempo para que los supervisores puedan brindar un feedback de calidad a sus empleados.

Otro problema que se encontró durante el análisis del proceso de SEDO, es que cuando la persona rotaba entre distintas áreas, al llegar el momento de la evaluación anual de performance, el supervisor que según el sistema tenía que evaluar a la persona no era con el que más tiempo había pasado a lo largo del año. Esto hacía que se demore mucho el proceso, porque el supervisor consideraba que no le correspondía realizar dicha evaluaba, pero tampoco tomaba la iniciativa de buscar al supervisor que debía realizar la evaluación para informar al área de HR y reasignar el responsable por realizar la evaluación en el sistema.

Luego de varias conversaciones con los supervisores, jefes de planta y el equipo de HR, se decidió que el jefe de planta iba a realizar un control mensual de las SEDO asignadas a cada supervisor para poder ir reasignando según la realidad de la planta y así poder agilizar el proceso. También se solicitó a cada supervisor que tome la responsabilidad y

el hábito de revisar las SEDO que le figuran como pendientes en el sistema y avise al analista de HR si alguna debe ser reasignada a otro supervisor.

Con estas medidas, se logró una importante reducción en los tiempos y costos asociados a este proceso, permitiendo una reducción de demoras en la asignación de SEDOs mensuales, reducción de reclamos de los operadores y sindicato y mejora en el bienestar y clima de los equipos de trabajo.

Otro KPI analizado a lo largo del proyecto y que sufrió modificaciones a causa esta revisión fue el indicador relacionado con los entrenamientos asignados al personal blue collar. En un principio, se pensó que era posible analizar la evolución de las capacitaciones del personal con un indicador de horas totales de entrenamiento vs target definido para cada equipo de trabajo. El target se definió como 1 hora de entrenamiento por persona por mes.

Luego de algunos meses, se identificó que el indicador había sido cuestionado en reiteradas ocasiones por la línea de producción debido a que era difícil identificar que supervisor estaba avanzando con el entrenamiento de sus equipos de trabajo y cual no.

Como propuesta de mejora se planteó realizar un seguimiento por persona y por módulo de entrenamiento obligatorio para el personal blue collar. Esto permitió que el jefe de planta pueda identificar que supervisores estaban avanzando y generando espacio en los programas de producción para capacitar a su gente y cuáles no. Además, permitió priorizar los entrenamientos obligatorios críticos como por ejemplo los de seguridad, medio ambiente y calidad y dejar para una segunda etapa los entrenamientos optativos relacionados con la formación y desarrollo de las personas.

Durante el proceso de creación del nuevo indicador de capacitación del personal, se enfrentaron nuevos problemas, debido a las cambiantes condiciones que trajo aparejada la pandemia. Por ejemplo, la imposibilidad de juntar a las personas para capacitarlas presencialmente todas juntas. Luego del análisis de la nueva situación y el intercambio de formar de solución con algunos colegas de la industria, se decidió avanzar con la compra de tablets que debían estar en las plazas (lugares de descanso) de cada equipo de producción para que los supervisores pudieran ir liberando a sus colaboradores algunas horas cada día y cumplir con el programa de capacitación asignado. También se colocaron computadoras en la escuela de entrenamientos

especialmente configuradas para que las personas pudieran avanzar con sus e learnings y cursos asignados.

Otro contratiempo que surgió durante el desarrollo del proyecto fue que, una vez aprobadas y ejecutadas todas las inversiones mencionadas anteriormente, se identificó el inconveniente de que la red de wifi de la planta no podría cubrir estas nuevas necesidades de conexión y todos los equipos en los que se había invertido quedarían inutilizados. Para mitigar este problema, el equipo de IT tuvo que contratar una consultora para realizar una inversión para la mejora de conectividad wifi en toda la planta. Debido a los montos y tamaño del proyecto se tuvo que crear un business case que explicase la necesidad de la inversión y se necesitaron aprobaciones regionales para poder avanzar.

Comprendiendo que la solución definitiva al problema de conectividad iba a llevar algunos meses de trabajo, el área de HR propuso las siguientes soluciones paliativas:

- Utilizar las computadoras de los supervisores para entrenar a la gente;
- Utilizar salas de reuniones grandes para llevar a algunas personas con las tables y hacer grupos de entrenamiento asistidos por alguna representante del área de HR;
- Comprar tablets con chip de wifi, cuyas importaciones estaban restringidas por el gobierno por lo que se tuvo que solicitar asistencia de la región, además de que los precios excedían ampliamente a las compradas originalmente;
- Permitir a las personas que ingresen a la plataforma formativa a través de sus celulares. Esto tuvo que ser consensuado con legales y el área de HR tuvo que desarrollar un documento para asegurarse de que la persona luego no podría reclamar horas extras por realizar los entrenamientos fuera de su horario de trabajo.

Luego de relevar y analizar la información brindada por las distintas fuentes consultadas, y generadas las oportunidades de mejora que permitieran avanzar con la selección y construcción de los principales KPI, se prosiguió con las siguientes fases del proyecto.

### *Etapa 3: Definición de las variables del tablero de comando*

Para el diseño del tablero de comando se han establecido un conjunto de variables fundamentales que garantizarán el entendimiento claro y sencillo de los resultados, la

alimentación del sistema y los fundamentos para la toma de decisiones en función de los resultados arrojados.

Variable	Descripción
Periodicidad	Indica la frecuencia de medición que debe tener el indicador de gestión
Unidad de medida	Forma en que será presentado (porcentaje, unidades, días, horas, etc.)
Segmentación de la inf.	Variables utilizadas para filtrar la información (estructura, centro de costo, etc.)
Objetivos/Targets	Valor que se espera alcanzar para el indicador en un determinado período de tiempo
Técnica de semáforo	Rangos de criterio para establecer la distancia que existe entre el resultado del indicador obtenido y el límite normal esperado (rojo, amarillo y verde)
Responsable	Persona encargada de realizar la evaluación del indicador de gestión y establecer planes de acción para su corrección en caso de que sea necesario

Fuente. Elaboración propia

#### Etapas 4: Selección de la forma de presentación del tablero de comando

Como fue detallado dentro del alcance del trabajo, en una primera instancia se presentará el diseño del tablero de comando desarrollado mediante la herramienta Excel. Algunos ejemplos de dashboards serán presentados utilizando la herramienta de BI: PowerBI, para demostrar cómo se espera que la información de HR sea exhibida dentro de la compañía.

Resulta fundamental analizar la mejor manera de presentar la información del dashboard.

#### **Definición de indicadores propuestos para Electrolux Argentina**

Perspectiva	Objetivo estratégico HR	Objetivo
Financiera	Productividad MO	Reducir los costos variables de Headcount
Financiera	Productividad MO	Reducir los costos variables de Headcount
Financiera	Productividad MO	Optimizar el costo laboral
Cliente	Satisfacción de empleados	Trabajar en la satisfacción de los empleados(sentido de pertenencia)
Cliente	Satisfacción de empleados	Reducir la rotación de empleados
Cliente	Satisfacción de empleados	Porcentaje de trabajadores cuya paga de incentivos está ligada al rendimiento
Procesos	Aprendizaje y crecimiento	Reducir el tiempo de demora en reclutamiento
Procesos	Aprendizaje y crecimiento	Aumentar el n° de planes de sucesión generados para posiciones críticas
Procesos	Satisfacción de empleados	Optimizar el proceso de SEDO (evaluación de operarios)
Procesos	Satisfacción de empleados	Porcentaje de puestos cubiertos con candidatos internos
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar los entrenamientos y capacitaciones al personal
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Fomentar la mejora continua dentro de los equipos de trabajo
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Fomentar la mejora continua dentro de los equipos de trabajo
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la cantidad personas contratadas que sean evaluadas como high potentia

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador (KPI)	Unidad de medida
Reducir los costos variables de Headcount	% de ausentismo	Porcentaje
Reducir los costos variables de Headcount	% de horas extras	Porcentaje
Optimizar el costo laboral	Dotación equivalente	Unidad
Trabajar en la satisfacción de los empleados(sentido de pertenencia)	Encuesta de clima: Employee Net Promoter Score (NPS)	Porcentaje
Reducir la rotación de empleados	Rotación de personal	Porcentaje
Porcentaje de trabajadores cuya paga de incentivos está ligada al rendimiento	% empleados que reciben incentivo por rendimiento	Porcentaje
Reducir el tiempo de demora en reclutamiento	Tiempo de reclutamiento	Días
Aumentar el n° de planes de sucesión generados para posiciones críticas	Planes de sucesión para posiciones críticas	Porcentaje
Optimizar el proceso de SEDO (evaluación de operarios)	SEDO vencidas cerradas	Porcentaje
Porcentaje de puestos cubiertos con candidatos internos	% vacantes cubiertas con candidatos internos	Porcentaje
Incrementar los entrenamientos y capacitaciones al personal	Índice de capacitación	Horas
Fomentar la mejora continua dentro de los equipos de trabajo	Ideas en operaciones implementadas	Unidad
Fomentar la mejora continua dentro de los equipos de trabajo	Cantidad de personas certificadas (EMS)	Unidad
Incrementar la cantidad personas contratadas que sean evaluadas como high potentia	Curva de talent review	Porcentaje

Fuente: Elaboración propia

Indicador (KPI)	Unidad de medida	Objetivo	Periodicidad	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
% de ausentismo	Porcentaje	4,5%	Mensual	4,5	5	5,5		JP, S y SEME
% de horas extras	Porcentaje	3,0%	Mensual	3	3,5	4		JP, S y SEME
Dotación equivalente	Unidad	-	Mensual	0	5	10		JP, S y HRBP
Encuesta de clima: Employee Net Promoter Score (NPS)	Porcentaje	70,0%	Anual	70	65	60		HRBP
Rotación de personal	Porcentaje	10,0%	Mensual	10	15	20		HRBP
% empleados que reciben incentivo por rendimiento	Porcentaje	30,0%	Anual	30	20	10		HRBP
Tiempo de reclutamiento	Días	30	Trimestral	30	45	60		HRBP
Planes de sucesión para posiciones críticas	Porcentaje	80,0%	Trimestral	80	60	40		JP y HRBP
SEDO vencidas cerradas	Porcentaje	100,0%	Mensual	100	90	80		JP y S
% vacantes cubiertas con candidatos internos	Porcentaje	30,0%	Trimestral	30	25	20		HRBP
Índice de capacitación	Horas	800	Mensual	800	700	600		S y HRBP
Ideas en operaciones implementadas	Unidad	12	Mensual	12	10	8		S y HRBP
Cantidad de personas certificadas (EMS)	Unidad	90	Mensual	90	80	70		JP y S
Curva de talent review	Porcentaje	30%	Anual	30	25	20		HRBP

Fuente: Elaboración propia

Referencias del cuadro:

SEME: servicio médico de planta

JP: jefe de planta

S: supervisores

HRBP: human resources business partner

**Fórmulas de cálculo indicadores propuestos para Electrolux Argentina**

Indicador (KPI)	Fórmula de cálculo
Ausentismo	Horas ausencia mes / Horas de jornada mes. Las horas de ausencia contienen todas las causales salvo vacaciones. Las horas de jornada se calculan como las horas esperadas por mes: lunes a viernes 9 horas sin contar sábado, domingo ni feriado.
Horas extras	Horas extras mes / Horas de jornada mes. Las horas extras pueden ser por cualquier causal: aumento de producción, recupero de horas por capacitación o falta de materiales, etc.
Dotación equivalente	Cant. Pers Headcount presupuestado mes vs (Cant. Pers Headcount real mes + (horas extras mes / horas de jornada esperada para una persona al mes) - (horas ausencia mes / horas de jornada esperada para una persona al mes))
Encuesta de clima	ENPS (Employee Net Promoter Score)
Rotación de personal	Cant. Pers de baja mes / Cant. Pers activas mes
% empleados que reciben incentivo por rendimiento	Cant. Pers que reciben incentivos año / Cant. personas headcount año
Tiempo de reclutamiento	Cant. Días totales desde la publicación de la vacante hasta la presentación de la job offer al candidato y aceptación de la misma. Calcular promedio trimestral.
Planes de sucesión para posiciones críticas	Cant. posiciones críticas con planes de sucesión / Cant. Total de posiciones críticas. Medición al cierre del trimestre.
SEDO vencidas cerradas	Cant. SEDO vencidas cerradas mes / Cant. SEDO vencidas mes
% vacantes cubiertas con candidatos internos	Cant. Vacantes cubiertas con candidatos internos / Cant. Vacantes totales publicadas. Medición al cierre del trimestre.
Índice de capacitación	Cant. Horas de capacitación mes / Cant. Pers Headcount real mes
Ideas en operaciones implementadas	Cant. Ideas implementadas mes
Cantidad de personas certificadas (EMS)	Cant. Pers certificadas mes
Curva de talent review	Cant. Pers evaluadas como High Potential año / Cant. Pers evaluadas año

Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo 2 para más detalles.

*Etapa 5: Implementación del tablero de comando*

Como se estableció en el apartado Alcance, el trabajo no incluye la implementación y el seguimiento del proyecto. No obstante, se adicionan consideraciones acerca del avance como la contratación de consultaría, selección de software y algunos cambios en los indicadores originalmente elegidos, tendientes a mejorar la información.

Incluyo una breve descripción del trabajo realizado, para que el lector puede apreciar la complejidad del desarrollo

Con el primer esquema del dashboard de HR, lo primero que se realizó fue generar reuniones con el equipo de IT regional que controla el sistema de HR para revisar bases de datos disponibles y solicitar reportes nuevos o modificados según las nuevas necesidades de información de la planta.

Luego de relevar la información sobre las bases de datos existentes que podían utilizarse para comenzar a trabajar, se determinaron las necesidades de desarrollo, la herramienta sobre la que iba a realizarse y la carga de trabajo que implicaría este proyecto para el equipo de IT regional. Dimensionado el proyecto y seleccionado el software con que se iba a trabajar, se agregó en el roadmap de IT, que es la herramienta utilizada para revisar las prioridades del área de IT con la dirección de la empresa.

Una vez asignada la fecha de inicio del proyecto, se comenzó con las reuniones con los consultores externos que serían los encargados del desarrollo del dashboard y la generación de las interfases necesarias para su actualización automática. En este momento, se decidió trabajar con el software denominado “Tableau”. Tableau es una herramienta de Inteligencia de Negocios que permite analizar, visualizar y compartir grandes volúmenes de información en forma rápida, flexible y amigable.<sup>5</sup>

Para comenzar, se realizó un sondeo del mercado para identificar cuáles eran las consultoras que ofrecían trabajaban con este software y evaluar los presupuestos presentados para la ejecución del proyecto. Al presentarse las opciones relevadas del mercado al equipo de IT, ellos comentaron que estaban trabajando con una única consultora de Tableau porque habían tenido algunas malas experiencias utilizando otras consultoras en otros proyectos. El equipo de HR tuvo que avanzar con la opción propuesta por IT y comenzar con las reuniones de alineación de los objetivos, fases y entregables del proyecto.

Se realizaron cuatro reuniones antes de realizar la contratación. En la primera, se comentó la necesidad y se mostró como el área generaba los KPI en Excel con los reportes que se extraían del sistema de HR y algunos datos que se cargaban a mano directamente en el Excel. En la segunda reunión, ellos presentaron al equipo de HR los indicadores propuestos, en base a la información recopilada durante la primera reunión y la interpretación realizada de los archivos que el equipo de HR les había enviado.

---

<sup>5</sup> <https://www.microsystem.cl/plataforma/tableau/>

Mientras tanto, el equipo de HR intentaba generar un contacto con el proveedor externo que gestiona el sistema de HR de Argentina, que es el proveedor regional que atiende a las áreas de HR de Brasil y Argentina. Con el objetivo de evaluar si existía alguna interfaz ya desarrollada para Brasil, por la que esta consultora pudiese acceder directamente a las bases de datos para generar los informes y consultas en automático

Luego de reiterados contactos, el equipo de HR de Argentina no logró conseguir una respuesta que asegurara la existencia y funcionamiento de estas interfases. Para no demorar más el proyecto se decidió avanzar en una primera etapa con un tablero que se alimentara de los datos obtenidos mediante las bajadas manuales de reportes que un analista de HR realizaría desde el sistema. El analista debía guardar mensualmente los reportes extraídos del sistema en unas carpetas que se iban a crear en un servidor local y el software actualizaría cada vez que se cargaba un documento nuevo en esas ubicaciones.

En la tercera reunión, se conversó sobre la necesidad de incluir algunos indicadores predictivos y proyectivos como por ejemplo tendencias de ausentismo, que mostrasen, en función de la evolución de años anteriores, como estima cerrar los próximos meses y cuál es el número en el que realmente debería cerrar para llegar al target definido para dicho mes. También se incorporaron, gracias al benchmark realizado, algunos KPI que el área de RH no preparaba para el negocio, como por ejemplo KPI de dotación equivalente, que muestra en personas si la línea está trabajando con más dotación o menos de la estimada por ingeniería para su correcto funcionamiento.

Para realizar este cálculo utilizó la fórmula compartida por Marcelo Ciotti (Gerente de HR entrevistado para tomar datos de benchmark), en la que se toma el headcount total del área del mes cerrado, se suman las horas extras y se restan las horas de ausencias (estas horas se transforman en personas dividiendo el total de horas por un estimado promedio de horas que 1 persona puede realizar en el mes).

En la cuarta y última reunión, la consultora presentó al equipo de HR y de IT el presupuesto con un documento que detalla las fases del proyecto y los entregables en cada etapa. El mismo fue aprobado por el gerente de HR a través de un e-mail enviado a IT detallando el centro de costo contable al cual debe imputarse el gasto del proyecto.

A partir de ahí comenzaron los desarrollos. Creación de usuario de programación en el ambiente de servidores locales, gestión de permisos de accesos, etc. Todas estas

tareas previas fueron desarrolladas por el equipo de IT local de Electrolux en conjunto con los especialistas de IT regionales, debido a que los servidores a utilizar se encontraban en Brasil.

Como primera dificultad, el equipo de IT encontró que el acceso a los servidores para una consultora externa no era tan sencillo por lo que tuvo que realizar varios trámites y presentar una serie de documentación que hizo que el proyecto se retrase algunas semanas. Debido a estos problemas, el Gerente de HR solicitó al área de IT que le asigne un Project Manager para este proyecto, que pudiese dar seguimiento de los avances presentados por los desarrolladores y pudiese intervenir en los problemas que se generaran a nivel sistemas.

En Electrolux, la mayoría de los proyectos de las distintas áreas de negocio no cuentan con un Project Manager (PM) asignado, dificultando el desarrollo de las etapas y procesos y generando, muchas veces, demoras innecesarias por falta de conocimiento específico para el desarrollo de un proyecto. Esta es una falencia detectada a lo largo del proyecto, que fue comunicada a la dirección para que puedan evaluar alternativas de cambio en la gestión de los proyectos de la compañía. La mayoría de las empresas multinacionales, cuentan dentro del departamento de IT con un equipo de PM que son los encargados de dirigir los proyectos presentados por las distintas áreas y el líder del negocio que propone el proyecto actúa bajo la figura de principal sponsor, pero no es responsable de dar seguimiento y asegurar que las etapas se cumplan en tiempo y forma.

Una de las razones por las que las empresas se organizan de esta manera es porque para dirigir un proyecto se necesitan determinados conocimientos específicos que no todos los líderes tienen, como por ejemplo formaciones en PM. Otra de las razones es porque la mayoría de los líderes, además de tener ese proyecto, tienen que seguir atendiendo el negocio, por lo que no cuentan con el tiempo y los recursos suficientes como para darle un seguimiento cercano.

Luego de la quinta semana, se recibió un correo de la consultora con un link de acceso al tablero de comando y un documento que detallaba las definiciones y fórmulas de cálculo de los KPI y explicaciones con interpretaciones que se puede obtener de cada gráfico. Lo primero que se detectó fue que no se contaba con el acceso a los tableros porque estaban desarrollados en un servidor al que IT regional debía dar acceso, esto demoró una semana más la reunión de devoluciones. Una vez que se pudo acceder a

la información, se solicitó al Gerente de HR y al equipo de HR de Electrolux que revisen por separado todos los gráficos, tablas y el documento con definiciones para poder tomar las notas necesarias sobre correcciones y oportunidades de mejora que antes no se hubiesen detectado. Luego, el equipo de HR tuvo una reunión interna donde compartieron estas notas y opiniones del tablero.

La primera impresión de todos coincidió, muchas de los indicadores estaban mezclados, y confundían o repetían conceptos. En esta reunión se conversó y trabajó sobre las correcciones y aclaraciones que debían ser hechas al consultor para aclarar definiciones, fórmulas de cálculo y explicaciones de KPIs y luego se tomaron unos minutos para discutir algunos indicadores que se consideraba necesario agregar en los dashboards pero que no habían sido pedidos en la primera solicitud. Se detallo todo lo discutido en la reunión en un documento interno, utilizando el anotador de minutas de reuniones One note y se solicitó una reunión con los proveedores.

La semana siguiente se realizó la primera reunión de feedback con la consultora para que nos presenten y expliquen el tablero de comando que estaban desarrollando. Esta reunión resulto ser muy productiva, el consultor se mostró muy abierto a entender con mayor detalle las definiciones de nuestros KPIs y se conversó sobre nuevas formas de mostrar la misma información, para que el usuario pudiera recibirla de una manera más ordenada, fácil y limpia. También se mostraron algunos indicadores que no estaban incluidos en el primer pedido. El consultor indicó que no presentaba mayor dificultad hacerlo entonces se podía avanzar con esas nuevas incorporaciones también.

Ahora había que darle tiempo al proveedor para que pueda comenzar con su trabajo de revisión, corrección, rediseño e incorporación de los nuevos indicadores al dashboard. Para que pudiera comenzar con este trabajo, antes se tenía que enviar toda la información de reportes históricos que el equipo de HR tenía guardada en archivos de Excel. Esto era necesario para que el consultor pudiera armar una secuencia histórica de los Kpi y el equipo de HR pueda luego controlar si el dashboard estaba calculando y mostrando la misma información que había sido presentada a la dirección por medio de los reportes en Excel. Se acordó trabajar, como punto de partida, con información del 2021. Una vez que el dashboard estuviese listo y controlado, la idea era que el equipo de HR comience a generar los nuevos indicadores ya desde Tableau y no más desde Excel.

Después de varias reuniones de correcciones y adaptaciones con el consultor, se recibió el tablero de comando terminado. Se acordó con el Gerente de HR realizar algunas nuevas entrevistas con distintos niveles de la organización para verificar que todos entendieran los conceptos que se querían mostrar y analizar si había algún KPI que no se haya tenido en cuenta y sea considerado como una información necesaria para el negocio para gestionar sus equipos de trabajo.

A diferencia de las entrevistas de la primera etapa, en este caso comenzamos con las reuniones con el primer nivel de línea que en el caso de Electrolux son los Team Leaders. La dificultad que encontramos en este nivel es que la mayoría no conoce cuales con los Kpi que trabaja el área de HR y mucho menos cómo cuál es su forma de cálculo y resultado esperado. Para poder tener una muestra representativa se invitó a Team Leads de distintas líneas de producción a una sola reunión para que se les pudiera explicar los indicadores que se estaban construyendo y el objetivo de los mismos. En esas reuniones ellos ayudaron a detectar inconsistencias en los datos que fueron inmediatamente corregidas por el equipo de sistema.

Finalmente, una vez recopilada y analizada la información de los cuestionarios se determinó que el trabajo realizado era el esperado por el negocio. Se concluyó con el trabajo y se publicó el dashboard para que todos los líderes del negocio pudieran tener acceso. Para ello fue necesario también analizar distintos niveles de acceso en función del cargo de las personas.

## Propuesta final de tablero de control acordada con la consultoría

Este trabajo que se realizó en Electrolux Argentina con la construcción del primer Dashboard de RH utilizando la herramienta Tableau, sirvió como punto de partida para el desarrollo de un dashboard regional de HR. Esta vez se optó por la utilización de la herramienta Powe BI, debido a decisiones globales sobre cambios en las contrataciones de partners. Este proyecto comenzó su desarrollo en el año 2022 y la ejecución continúa para la región de Latinoamérica y Argentina fue quien lidero la iniciativa.

Los tableros de comando se presentan en los Anexos.

En el Anexo 2 se presenta la definición de los indicadores seleccionados para el tablero de comando, una tabla de cálculo y las variables utilizadas para la medición de cada uno de ellos.

En el Anexo 3 se podrá encontrar información sobre:

- descripción gráfica del tablero de comando generado como prueba piloto del proyecto, (Dashboard HR Argentina, Tableau)
- descripción narrativa de los conceptos que se muestran en dichos gráficos (Manual Dashboard HR Argentina, Tableau) y,
- tablero de comando final que fue generado en Power Bi y publicado en la intranet de la empresa para que sea utilizado por los tres países de la región. En una primera instancia estuvo disponible solo para Brasil, luego se extendió a Argentina y por último se habilitó para Chile. Cada país contó con un líder de proyecto que se encargó de la homologación y control de la información local para actualizar la plataforma. (Dashboard HR Latinoamérica, Power BI).

## Conclusiones

A partir de la aprobación del tablero de comando por los principales directivos de la empresa, se comenzó con las actividades implementación: cómo la elección del software para la obtención de los indicadores, la definición de los procedimientos de medición, los controles a realizar para asegurar la validez de la información, el seguimiento del avance del proyecto y la obtención de resultados acordes con los propósitos iniciales.

Estas actividades de implementación no están incluidas en el presente trabajo.

Expongo algunos puntos importantes a considerar, para tener en cuenta en proyectos similarmente complejos como el de la construcción de un tablero de comando para recursos humanos.

1-La información se considera objetiva por el procesamiento de los datos de manera uniforme posibilitando el seguimiento de los datos a través del tiempo y la visualización de tendencias. Esto no significa interpretaciones subjetivas de los indicadores.

2-Por la constante evolución y cambio, esta herramienta de business intelligence debe ser revisada y actualizada periódicamente.

3-Considero importante reforzar que los indicadores deben medir lo que sea importante y relevante en función de las estrategias de la empresa y deben ayudar a generar respuestas a los problemas y necesidades reales de los directivos de línea.

4-Contar con información sistematizada y a la medida de la empresa, ayuda a la dirección a medir de mejor manera el éxito de los programas para empleados y posiciona a RRHH como Socio Estratégico.

5- Deseo destacar la complejidad del proyecto en cuanto a la necesidad de coordinación de las expectativas y necesidades de los integrantes de los distintos niveles de dirección para integrar y alinear las distintas estrategias funcionales con la estrategia competitiva de la empresa.

6- También la importancia de tener una buena definición de términos técnicos utilizados para facilitar una comunicación fluida entre los participantes del proyecto. Para facilitar esta comunicación expongo en el Anexo 4 un Glosario de los términos que merecen ser explicados para una lectura común.

7- Destaco la importancia de una visión de la implementación como una cuestión dinámica, sujeta a cambios sobre la marcha en los objetivos y necesidades de la dirección y cambios en las variables no controlables del contexto. Esto pudo verse con los cambios en los indicadores a partir de las reuniones con la consultoría. También puedo nombrar la necesidad de cambio en el software utilizado para el desarrollo del tablero, que surgió luego de negociaciones con los proveedores regionales.

8- Destaco la importancia de efectuar workshops de capacitación dirigidos a la gerencia de línea para uniformar los aspectos relevantes del proyecto y transmitir su finalidad en sus respectivas áreas de responsabilidad.

9- Enfatizo la relevancia de incorporar en los manuales de procedimiento de RH el tratamiento de los datos para transformarlos en información apta para la generación de indicadores de gestión.

A nivel personal destaco que mi intervención directa en el diseño del proyecto representó a nivel profesional una oportunidad invaluable de crecimiento y desarrollo en el área de Recursos Humanos.

## Bibliografía

### Libros:

- Albano, Sergio (2008) Metodología de la investigación en Administración. 1era reimpresión UNR Editora. Rosario.
- Becker B., Huselid M., Ulrich D;(2002) El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002.
- Bersin, J., O'Leonard, K., & Wang-Audia, W. (2013). High-impact talent analytics: Building a world-class HR measurement and analytics function. Bersin by Deloitte.
- Boudreau, J. W. (2015). HR at the tipping point: The paradoxical future of our profession.
- Casares García E. y Sarriés Sanz L. (2010) Buenas Prácticas de Recursos Humanos ESIC España.
- CIPD. (2013). Talent Analytics and Big Data–The Challenge for HR. CIPD.
- Davis K y Newstron J. (2003) El comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill Méjico.
- Eckerson, W. (2010). Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business. John Wiley & Sons.
- Elorduy Mota Juan I. (1993) Estrategia de empresa y Recursos Humanos McGraw Hill. Madrid.
- Etkin Jorge (2000) Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Pearson Educación Prentice Hall. Buenos Aires.
- Etkin Jorge (2007) Capital social y valores en la organización sustentable. Granica Buenos Aires.
- French Wendell y Bell Cecil (1996) Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Prentice Hall,. Méjico.
- Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. (2014). Predictive analytics for human resources. John Wiley & Sons.

- Forman, D. C. (2015). Fearless HR: Driving Business Results. Sage Learning Systems.
- García, D. A. (2016) HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor. Whitepaper. Instituto de Ingeniería del Conocimiento. Universidad Autónoma de Madrid.
- García S .y Dolan S. (1997) La dirección por valores. McGraw Hill. Madrid,
- Gómez Mejía L.R. y otros (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos Prentice Hall. Madrid.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2007) Metodología de la Investigación. 4ta edición, Mc Graw Hill. México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Gestión 2000. 3ª edición.
- Lévy-Leboyer Claude (1997) Gestión de las competencias. Gestión 2000 Barcelona.
- Pease, G., Beresford, B., Beresford, B., & Walker, L. (2014). Developing human capital: Using analytics to plan and optimize your learning and development investments. John Wiley & Sons.
- Penerini Carlos y otros (1996) Recursos Humanos en las PYMES. Universo Buenos Aires.
- Pérez López Juan A. (1991) Teoría de la acción humana en las organizaciones Rialp. Madrid.
- Pérez van Morlegan L. y otros (2011) El comportamiento de las personas en las organizaciones, Pearson, Buenos Aires.
- Pfeffer J. (1998) La ecuación humana Gestión 2000 Barcelona.
- Rohrbeck R., Mahdjour S., Knab S. y Frese T(2009) Benchmarking Report. Strategic Foresight in Multinational Companies. Report of the European Corporate Foresight Group, Berlin.
- Schein Edgar,(1998) La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza & Janes Barcelona.
- Schvarstein Leonardo (2003) La inteligencia social de las organizaciones Paidos Buenos Aires.
- Schvarstein Leonardo (2004) Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Paidos. Buenos Aires.
- Senge Peter (2003) La quinta disciplina. Granica. Buenos Aires.
- Sicular, S. (2013). Big Data, Bigger Opportunities: Investing in Information and Analytics. Gartner.

- Stake Robert (1998) Investigación con estudio de casos. Morata Madrid
- Ulrich Dave y otros (2000) El futuro de la dirección de Recursos Humanos. Gestión 2000 Barcelona.
- Valle Cabrera Ramón y otros (2004) La Gestión estratégica de los Recursos Humanos Pearson. Madrid.
- Walker, G. & MacDonald, R (2001) "Designing and implementing an HR Scorecard". Human Resource Management. Vol. 40, Issue 4, winter 2001.

#### Artículos y Revistas:

- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). "The HR Scorecard – linking people, strategy and performance", Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Revista CyD Premio C&D a las mejores prácticas en RR.HH.
- Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de personas. (2013). Pricewaterhouse Coopers. Fundipe, Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business School.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia.
- Revista de Antiguos Alumnos del IESE. A fondo. Barcelona.
- Pauly, Nicholson y Polsky (2004), "El impacto económico del Ausentismo Laboral", DatosPymes.

#### Páginas Web:

- <https://electrolux.sharepoint.com/Pages/InformationPage.aspx?cmsPagelId=21050>
- <https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/>
- <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/claves-del-business-intelligence-recursos-humanos/>
- <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- <https://www.up-spain.com/blog/que-es-business-intelligence-rrhh/>
- <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>

- <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nps-del-empleado-el-indicador-de-su-fidelidad-ante-la-empresa>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador\\_de\\_cuello\\_azul](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador_de_cuello_azul)
- <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570/#:~:text=Del%20ingl%C3%A9s%2C%20el%20acr%C3%B3nimo%20KPI,las%20estrategias%20de%20un%20negocio.>
- [https://www.unir.net/ingenieria/revista/herramientas-business-intelligence/#:~:text=Business%20Intelligence%20\(BI\)%20se%20refiere,o%20Inteligencia%20Empresarial%20son%20equivalentes.](https://www.unir.net/ingenieria/revista/herramientas-business-intelligence/#:~:text=Business%20Intelligence%20(BI)%20se%20refiere,o%20Inteligencia%20Empresarial%20son%20equivalentes.)
- <https://www.bizneo.com/blog/employee-experience/>

## Anexos

### Anexo 1: Entrevistas

#### 1.- Técnicas de relevamiento

A continuación, se presentarán las guías de entrevistas utilizadas. Se pretende entrevistar en el siguiente orden:

- Directivos de las principales áreas de negocio de Electrolux Argentina
- Directivo de recursos humanos de otra compañía líder en la industria manufacturera argentina (benchmark)
- Directivo de recursos humanos de Electrolux Argentina

Entrevistas adicionales: durante el proceso de implementación se realizaron permanentes entrevistas con las consultoras, participantes del proyecto y directivos, inclusive las negociaciones para la contratación definitiva de la consultoría. Respondiendo a la idea dinámica del proceso, estas entrevistas se fueron gestando durante la implementación por lo que no se establecen guiones específicos.

Guion de la entrevista abierta para los directivos de las principales áreas del negocio:

Fecha de la entrevista:

Nombre y cargo del entrevistado:

Empresa:

1. ¿Considera que la información que está recibiendo para gestionar su equipo de trabajo es útil para la toma de decisiones? ¿Cree que la información con que cuenta es precisa y oportuna?
2. ¿Conoce los sistemas de gestión con que se gestiona actualmente el capital humano en la empresa? ¿Considera que son fáciles de utilizar? ¿Cree que brindan toda la información necesaria para la gestión de sus equipos de trabajo?
3. ¿Qué información considera que debería agregarse o cree que se recibe de manera insuficiente?
4. ¿Considera que la información presentada por RRHH es clara y comprensible? ¿Con que formato le gustaría recibir esta información? Ej: gráficas, tablas, informes escritos, etc.
5. ¿Conoce la distinción entre los indicadores soft y hard referidos a la gestión del capital humano?
6. ¿Cuáles son los indicadores hard que cree que contribuirían a mejorar la gestión su equipo de trabajo?
7. ¿Cuáles son los indicadores soft que cree que contribuirían a mejorar la gestión su equipo de trabajo?
8. ¿Cree que debería definirse una fecha límite para la recepción de estos indicadores para poder tomar las decisiones de forma oportuna? ¿Cuál es la periodicidad con la que precisaría contar con dicha información?
9. ¿Qué efectos positivos cree que tendrá la elaboración de un tablero de comando de RRHH para la gestión de personas y del negocio?
10. ¿Conoce acerca de las herramientas de Business Intelligence aplicadas en el área de Recursos Humanos? ¿Qué efectos positivos considera que generará esta herramienta?

Guion de la entrevista abierta para el director de recursos humanos de Electrolux Argentina y para el director de recursos humanos de una empresa modelo en la industria manufacturera argentina (benchmark):

1. ¿Cómo está conformado actualmente el equipo de recursos humanos en su empresa? ¿Cuáles son las principales funciones dentro del área?
2. ¿Qué sistemas de información utiliza actualmente en el área? (ej: SAP, success factors, etc.) ¿Considera que la información es útil para la toma de decisiones referidas al capital humano en las principales áreas de negocio de la compañía?
3. ¿Cuáles son los principales KPI gestionados por el área? ¿Cuál es la periodicidad con que se reportan? ¿Qué sistemas utilizan para realizar estos reportes? ¿Cuántas

personas son las que generan estos reportes? ¿Cuánto tiempo demoran en generar estos indicadores? *(Nota para el entrevistador: intentar conseguir en el benchmark fórmula para el cálculo de los mismos y targets).*

4. ¿Considera que los directivos están conformes con la información brindada por el área de recursos humanos? ¿Cuáles son las mejoras que cree que deben realizarse en esta materia? ¿Cree que puede realizar estas mejoras con los sistemas que utiliza actualmente y el equipo de trabajo con el que cuenta? ¿Cree que debe realizarse alguna inversión para poder mejorar?

5. ¿Cuáles son los KPI que usted considera que debería reportar el área de recursos humanos? ¿Con que frecuencia? ¿A través de qué medios?

6. ¿Conoce acerca de las herramientas de Business Intelligence aplicadas en el área de Recursos Humanos? ¿Cree que serían de utilidad para nuestra organización? ¿Posee la empresa alguna licencia para la utilización de este tipo de sistemas?

7. ¿Aplica actualmente herramientas de BI? ¿Cuáles son los resultados obtenidos con la aplicación de estas herramientas? *(Nota para el entrevistador: pregunta para el director de RRHH de otra compañía, solo para benchmark)*

## 2.- Prueba piloto de la entrevista

Se realizó una entrevista a la directora general, que por cuestiones de confidencialidad solicitó reservar su nombre. Se considera en términos generales que se logró relevar la información necesaria para poder cumplir con los objetivos del trabajo. En algunas preguntas se identificó que debía que cerrar las respuestas porque no todos los directivos conocen en detalle la variedad y profundidad de información y KPI que podría brindarles el área de Recursos Humanos. Para poder luego tabular y comparar la información relevada en las entrevistas que se realizará a los directivos de las distintas áreas de negocio, se estructuraron y cerraron las preguntas n° 6 y 7 con ejemplos de indicadores clave para el área y se dejó un campo abierto para que el entrevistado pueda agregar algún otro que considere necesario.

Fecha de la entrevista: 30/06/2020

Nombre y cargo del entrevistado: directora general, ciudad de Buenos Aires. Se mantiene la confidencialidad del nombre por solicitud del entrevistado.

Empresa: Electrolux Argentina

1. ¿Considera que la información que está recibiendo para gestionar su equipo de trabajo es útil para la toma de decisiones? ¿Cree que la información con que cuenta es precisa y oportuna?

Respuesta: En el área de Sales hoy solo contamos con información de variaciones de costos respecto a headcount e inputs del área de nómina referente a reclamos recibidos por los colaboradores (información abierta sin estadística ni estructura alguna). La información sobre variaciones de headcount es oportuna la mayoría de las veces porque se requiere para un proceso de gestión de costos de la compañía que tiene deadlines definidos a nivel regional. Si observamos, que muchas veces no es precisa porque contiene errores relacionados con transferencias de personal de un centro de costo a otro o se generan confusiones respecto a coberturas de vacantes y bajas de personal. Por otro lado, contamos con información relacionada con procesos de Performance y Talent Review pero la información esta detallada por empleado, no contamos con indicadores que nos permitan hacer un seguimiento de los avances o análisis históricos.

2. ¿Conoce los sistemas de gestión con que se gestiona actualmente el capital humano en la empresa? ¿Considera que son fáciles de utilizar? ¿Cree que brindan toda la información necesaria para la gestión de sus equipos de trabajo?

Respuesta: los sistemas entiendo que son Rhweb para gestionar todo lo referido a recibos de sueldos y gestión de nómina y Talent One para los otros procesos como Performance y Talent Review, no sé si hay algún otro que no conozca porque en el último tiempo cambiaron varios sistemas de esa área. RHweb es fácil de operar pero no tiene resumen de indicadores de ausencias o faltantes de fichadas del personal, eso dificulta la gestión del personal, sobre todo en los equipos grandes o con remuneraciones variables como es el caso de los vendedores. Talent One es un poco más intuitivo y con una interfaz más amigable para el usuario pero también tiene la falencia que no hay indicadores que resuman la información para el jefe, para acceder a cualquier dato hay que hacerlo por persona uno a uno.

Creo que hay información con la que no contamos, como por ejemplo el seguimiento de las vacaciones pendientes, el detalle de los workflows de transferencias, detalles de vacantes abiertas, información del estado del proceso de selección, entre otras.

3. ¿Qué información considera que debería agregarse o cree que se recibe de manera insuficiente?

Respuesta: ejemplos como los mencionados en la pregunta anterior. Importante mencionar la necesidad de contar con indicadores generales para el área que permitan hacer un seguimiento de la evolución de la gestión de temas referidos a personas. Agrego que olvide mencionar arriba tema de matriz de capacitaciones obligatorias y propuestas por el jefe para armar el plan de carrera de las personas de su equipo.

4. ¿Considera que la información presentada por RRHH es clara y comprensible? ¿Con que formato le gustaría recibir esta información? Ej: gráficas, tablas, informes escritos, etc.

Respuesta: la información recibida en general es clara y comprensible, pero como mencione anteriormente, muchas veces incompleta o con algunos errores, tal vez porque todo se presenta sin un formato que permita tabular y estructurar los datos para poder generar información útil para los jefes. Creo que tal vez podrían incorporarse gráficas y tablas que resuman la información y permitan medir la gestión de las personas de cada equipo de trabajo.

5. ¿Conoce la distinción entre los indicadores soft y hard referidos a la gestión del capital humano?

Respuesta: Creo que hace referencia lo soft a temas relacionados con Talent Management y lo hard con nómina pero no conozco en detalle que temas específicos se relacionan con cada concepto.

6. ¿Cuáles son los indicadores hard que cree que contribuirían a mejorar la gestión su equipo de trabajo?

Respuesta:

- Absentismo
- Rotación
- Manning (dotación)
- Costo laboral. Con detalle de remuneraciones variables

7. ¿Cuáles son los indicadores soft que cree que contribuirían a mejorar la gestión su equipo de trabajo?

Respuesta:

- Performance media del equipo
- Seguimiento de planes de encuesta de clima
- Capacitaciones
- Tiempos de selección

8. ¿Cree que debería definirse una fecha límite para la recepción de estos indicadores para poder tomar las decisiones de forma oportuna? ¿Cuál es la periodicidad con la que precisaría contar con dicha información?

Respuesta: creo que la fecha límite debería ser el 6° día hábil como se reportan el resto de los indicadores de las otras áreas. La periodicidad en la mayoría de los casos debería ser mensual, salvo procesos específicos que sabemos que son anuales como por ejemplo Talent Review.

9. ¿Qué efectos positivos cree que tendrá la elaboración de un tablero de comando de RRHH para la gestión de personas y del negocio?

Respuesta: Creo que contribuiría a dar más credibilidad al área de recursos humanos y lograría que sean considerados como socios estratégicos del negocio, dándoles un espacio en la mesa chica de decisión. Hoy solo se considera al área como un área staff necesaria para resolver “problemas de la gente”.

10. ¿Conoce acerca de las herramientas de Business Intelligence aplicadas en el área de Recursos Humanos? ¿Qué efectos positivos considera que generará esta herramienta?

Respuesta: Conozco las herramientas de business intelligence, hoy las aplicamos en muchos procesos de sales. Creo que sería sumamente beneficioso para que RH pueda brindar datos estadísticos relacionados con personas que permitan hacer proyecciones en los comportamientos y relacionar indicadores de RH con indicadores del negocio.

Como resultado del objetivo n°2 se decidió agregar una entrevista adicional a los directivos del negocio, en donde es necesario relevar cuales son los principales objetivos de negocio que cada uno tiene en su área para poder luego generar el nexo con los KPI de RH que podrían contribuir a cada uno de ellos.

En este caso se consultó a la directora de sales, ¿cuáles eran sus principales objetivos de negocio para el año 2022?

Respuesta: Todos los líderes tenemos ciertos objetivos de negocios generales que son aplicables para todas las áreas y sobre los cuales cada una debe desarrollar una estrategia de cumplimiento tomando en cuenta su rol y contribución en la organización.

Para este año los principales objetivos son:

- Reducción de costos
- Aumento de marketshare
- Mejora de márgenes de rentabilidad
- Aumento de ventas
- Certificación de auditorías
- Innovación y digital transformation
- Consumer experience

También se realizó una entrevista a Gerente de Recursos Humanos de la empresa Ternium. Se considera en términos generales que se logró relevar la información necesaria para poder cumplir con los objetivos del trabajo. En este caso se interpreta que las preguntas abiertas fueron de gran utilidad y muy acertadas, porque ayudaron a relevar información extra que será de gran utilidad a la hora de elegir los KPI a proponer para el tablero de comando a desarrollar. También hicieron posible investigar que otros sistemas de información son comúnmente utilizados en la industria, lo que permitirá abrir un abanico de opciones a proponer sobre posibles plataformas a utilizar para el desarrollo del tablero.

Fecha de entrevista: 08/07/2020

Nombre y cargo del entrevistado: Marcelo Ciotti, Gerente de Recursos Humanos Argentina.

Empresa: Ternium

1. ¿Cómo está conformado actualmente el equipo de recursos humanos en su empresa? ¿Cuáles son las principales funciones dentro del área?

Respuesta: Actualmente el equipo de RH está formado siguiendo el modelo de Business Partners, en el cual las funciones de recursos humanos se separan (y a la vez se complementan) en tres grandes ejes:

- Equipo de business partners, los cuales funcionan como socios de las diferentes áreas y direcciones de la empresa en todos los temas referidos a la gestión del talento.
- Equipo de expertise o especialista, el cual diseña las diferentes estrategias y programas, alineados a la visión, misión y objetivos de la compañía. Algunas de estas estrategias están relacionadas a la gestión del talento, el posicionamiento remuneratorio, las relaciones laborales e institucionales y la relación con las comunidades donde se opera.
- Equipo de Servicios, el cual diseña las herramientas y procesos para implementar de manera eficiente y con foco en la experiencia de usuario de los empleados de la compañía, todas aquellas estrategias y programas diseñados por los especialistas, de una forma que no resulte burocrática para el empleado.

2. ¿Qué sistemas de información utiliza actualmente en el área? (ej: SAP, success factors, etc.) ¿Considera que la información es útil para la toma de decisiones referidas al capital humano en las principales áreas de negocio de la compañía?

Respuesta: Actualmente utilizamos SAP como plataforma transaccional (para administración, tiempos y remuneraciones) pero estamos en camino a la implementación de los diferentes módulos de Success Factors, el cual dará el salto cualitativo en cuanto a las funcionalidades necesarias para una gestión de talento moderna, acorde a las mejores prácticas, con mucho foco en la autogestión del empleado y su experiencia como usuarios a lo largo de su trayectoria en la compañía. En cuanto a la robustez de la información, contamos con un data warehouse acorde que permite tener sistema de gestión on line (intranet, sites departamentales, flashes de información) con los KPI's claves. A su vez es fácil el acceso a la información para análisis ad-hoc. Finalmente se creó un equipo de Analytics, buscando talento específico, para de esta manera poder construir modelos predictivos.

3. ¿Cuáles son los principales KPI gestionados por el área? ¿Cuál es la periodicidad con que se reportan? ¿Qué sistemas utilizan para realizar estos reportes? ¿Cuántas personas son las que generan estos reportes? ¿Cuánto tiempo demoran en generar estos indicadores? *(Nota para el entrevistador: intentar conseguir en el benchmark fórmula para el cálculo de los mismos y targets).*

Respuesta: El set de indicadores habituales los podríamos dividir en los siguientes capítulos:

- Costo Laboral: Headcount, Masa Salarial, Costo Horario, % Ausentismo, % Horas Extras.
- Disciplina operativa: Horas de Permanencia en planta, % de cumplimiento de exámenes médicos, análisis de FTE por línea (ociosidad), productividad laboral.
- Talent: turnover, killing rate, time to fill, % de perdida de acuerdo a potencial.
- Capacitación: % de cumplimiento, horas de capacitación.

La mayoría de los indicadores se alimentan de la información disponible en el datawarehouse, el cual tiene como fuente principal a SAP y SSFF.

Solo 2 personas actualmente generan todos los reportes ad-hoc, pero la mayoría de la información está disponible en los sites de gestión. No obstante algunos informes se realizan ad.hoc en Excel o Power BI.

4. ¿Considera que los directivos están conformes con la información brindada por el área de recursos humanos? ¿Cuáles son las mejoras que cree que deben realizarse en esta materia? ¿Cree que puede realizar estas mejoras con los sistemas que utiliza actualmente y el equipo de trabajo con el que cuenta? ¿Cree que debe realizarse alguna inversión para poder mejorar?

Respuesta: La información de RH es muy robusta. Además de la disponibilidad de la misma en la intranet, se tienen reuniones de gestión rutinarias a todo nivel, inclusive con la presidencia de la compañía. Esto hace que los temas de RH estén en agenda permanente en los directivos de la empresa.

5. ¿Cuáles son los KPI que usted considera que debería reportar el área de recursos humanos? ¿Con que frecuencia? ¿A través de qué medios?

Respuesta: estamos conformes con la gestión de los KPI que logramos trabajar dentro de la empresa y en función de comentarios de los directivos la frecuencia óptima a nivel general es la mensual.

6. ¿Conoce acerca de las herramientas de Business Intelligence aplicadas en el área de Recursos Humanos? ¿Cree que serían de utilidad para nuestra organización? ¿Posee la empresa alguna licencia para la utilización de este tipo de sistemas?

Respuesta: Estamos comenzando ese camino a través de las licencias de los módulos de Success Factors, en especial HR analytics.

7. ¿Aplica actualmente herramientas de BI? ¿Cuáles son los resultados obtenidos con la aplicación de estas herramientas? *(Nota para el entrevistador: pregunta para el director de RRHH de otra compañía, solo para benchmark)*

Respuesta: Si, adicionalmente trabajamos mucho con power BI y azure, intentando aplicar los conceptos de machine learning. Hasta ahora hemos mejorado mucho nuestros análisis pero por el momento no hemos explotado todo el potencial de dichas herramientas.

## **Anexo 2: Indicadores propuestos Electrolux Argentina**

Ver Excel adjunto.

## **Anexo 3: Dashboards**

Ver PDFs adjuntos.

## **Anexo 4: Glosario**

- **Employee Experience:** en castellano significa Experiencia del empleado, es la percepción general que un trabajador tiene de su relación con la empresa. Se trata de una visión fuertemente subjetiva y que está condicionada por multitud de elementos, al tiempo que pasa por diferentes fases coincidiendo con el recorrido profesional del empleado en la empresa.
- **HeadCount:** la traducción en español es dotación. Mientras mayor dotación, mayores costos. La dotación permite construir una serie de otros índices, tales como ventas por colaborador o utilidad por colaborador, etc.
- **Herramientas de Business Intelligence:** se refiere a los métodos, estrategias y herramientas con los que se convierten los datos en conocimiento para que las organizaciones puedan tomar mejores decisiones. Los términos Business Intelligence, Inteligencia de Negocio o Inteligencia Empresarial son equivalentes. Algunos ejemplos de estas herramientas que fueron mencionados en el trabajo son:
  - Tableau: Es una herramienta de visualización que permite acceder y analizar los datos de manera simple y efectiva, crear cuadros de mando y reportes, así como compartirlos de manera sencilla.
  - Microsoft Power BI: Es una suite de herramientas de análisis y procesamiento de datos que provienen de diversos orígenes. Se trata de

una plataforma potente para la visualización de la información y creación de reportes.

- **Key Performance Indicator (KPI):** es español significa Indicador Clave de Desempeño. Estos son los indicadores o valores cuantitativos que se pueden medir, comparar y monitorear, con el fin de exponer el desempeño de los procesos y trabajar en las estrategias de un negocio.
- **Personal bluecollar:** este término se utiliza para designar a los individuos que forman la parte más baja de la jerarquía de las empresas; en particular con frecuencia señala a ejecutantes de tareas manuales y a obreros. En muchos casos es remunerado por las horas trabajadas o por las jornadas trabajadas (consultar salario), aunque también hay de estos trabajadores que ganan una remuneración fija por semana, por quincena, o por mes
- **Personal whitecollar:** este término se utiliza para designar los trabajadores que fundamentalmente engloban a dirigentes y otros cuadros superiores administrativos y técnicos. Sus respectivos trabajos no son catalogados como manuales sino como administrativos o técnicos o de dirección, puesto que suelen tener un componente intelectual o técnico de mayor envergadura.
- **Procesos Hard de RRHH:** Los procesos hard de recursos humanos tienen que ver con todo aquello que requiera el uso de los conocimientos técnicos y prácticos (habilidades duras). Por ejemplo, el gestión de nómina (Payroll), control de dotación, la gestión de documentos, administración de beneficios, entre otros.
- **Procesos Soft de RRHH:** Los procesos soft de recursos humanos requieren el uso de las habilidades de la persona para relacionarse con la gente. Por ejemplo, como la evaluación del desempeño, el clima laboral, la cultura organizacional. El área soft de recursos humanos incluye: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Comunicación Interna, Gestión del Cambio, Gestión del talento, Transformación y Cultura organizacional, etc.
- **Turnover:** la traducción en español es rotación del personal. Permite detectar deficiencias en la gestión de la empresa, liderazgo, clima organizacional, retención de talentos, etc.

**Definición de indicadores propuestos para Electrolux Argentina**

Perspectiva	Objetivo estratégico HR	Objetivo	Indicador (KPI)	Unidad de medida
Financiera	Productividad MO	Reducir los costos variables de Headcount	% de ausentismo	Porcentaje
Financiera	Productividad MO	Reducir los costos variables de Headcount	% de horas extras	Porcentaje
Financiera	Productividad MO	Optimizar el costo laboral	Dotación equivalente	Unidad
Cliente	Satisfacción de empleados	Trabajar en la satisfacción de los empleados(sentido de pertenencia)	Encuesta de clima: Employee Net Promoter Score (NPS)	Porcentaje
Cliente	Satisfacción de empleados	Reducir la rotación de empleados	Rotación de personal	Porcentaje
Cliente	Satisfacción de empleados	Porcentaje de trabajadores cuya paga de incentivos está ligada al rendimiento	% empleados que reciben incentivo por rendimiento	Porcentaje
Procesos	Aprendizaje y crecimiento	Reducir el tiempo de demora en reclutamiento	Tiempo de reclutamiento	Días
Procesos	Aprendizaje y crecimiento	Aumentar el n° de planes de sucesión generados para posiciones críticas	Planes de sucesión para posiciones críticas	Porcentaje
Procesos	Satisfacción de empleados	Optimizar el proceso de SEDO (evaluación de operarios)	SEDO vencidas cerradas	Porcentaje
Procesos	Satisfacción de empleados	Porcentaje de puestos cubiertos con candidatos internos	% vacantes cubiertas con candidatos internos	Porcentaje
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar los entrenamientos y capacitaciones al personal	Índice de capacitación	Horas
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Fomentar la mejora continua dentro de los equipos de trabajo	Ideas en operaciones implementadas	Unidad
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Fomentar la mejora continua dentro de los equipos de trabajo	Cantidad de personas certificadas (EMS)	Unidad
Capacidad de aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la cantidad personas contratadas que sean evaluadas como high potential	Curva de talent review	Porcentaje

Referencias del cuadro:

SEME: servicio médico de planta

JP: jefe de producción

S: supervisores

HRBP: human resources business partner

Fuente: Elaboración propia

Indicador (KPI)	Objetivo	Periodicidad	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
% de ausentismo	4.5%	Mensual	4.5	5	5.5		JP, S y SEME
% de horas extras	3.0%	Mensual	3	3.5	4		JP, S y SEME
Dotación equivalente	-	Mensual	0	5	10		JP, S y HRBP
Encuesta de clima: Employee Net Promoter Score (NPS)	70.0%	Anual	70	65	60		HRBP
Rotación de personal	10.0%	Mensual	10	15	20		HRBP
% empleados que reciben incentivo por rendimiento	30.0%	Anual	30	20	10		HRBP
Tiempo de reclutamiento	30	Trimestral	30	45	60		HRBP
Planes de sucesión para posiciones críticas	80.0%	Trimestral	80	60	40		JP y HRBP
SEDO vencidas cerradas	100.0%	Mensual	100	90	80		JP y S
% vacantes cubiertas con candidatos internos	30.0%	Trimestral	30	25	20		HRBP
Índice de capacitación	800	Mensual	800	700	600		S y HRBP
Ideas en operaciones implementadas	12	Mensual	12	10	8		S y HRBP
Cantidad de personas certificadas (EMS)	90	Mensual	90	80	70		JP y S
Curva de talent review	30%	Anual	30	25	20		HRBP

Referencias del cuadro:

SEME: servicio médico de planta

JP: jefe de producción

S: supervisores

HRBP: human resources business partner

Fuente: Elaboración propia

**Fórmulas de cálculo indicadores propuestos para Electrolux Argentina**

Indicador (KPI)	Fórmula de cálculo
Ausentismo	Horas ausencia mes / Horas de jornada mes. Las horas de ausencia contienen todas las causales salvo vacaciones. Las horas de jornada se calculan como las horas esperadas por mes: lunes a viernes 9 horas sin contar sábado, domingo ni feriado.
Horas extras	Horas extras mes / Horas de jornada mes. Las horas extras pueden ser por cualquier causal: aumento de producción, recupero de horas por capacitación o falta de materiales, etc.
Dotación equivalente	Cant. Pers Headcount presupuestado mes vs (Cant. Pers Headcount real mes + (horas extras mes / horas de jornada esperada para una persona al mes) - (horas ausencia mes / horas de jornada esperada para una persona al mes))
Encuesta de clima	ENPS (Employee Net Promoter Score)
Rotación de personal	Cant. Pers de baja mes / Cant. Pers activas mes
% empleados que reciben incentivo por rendimiento	Cant. Pers que reciben incentivos año / Cant. personas headcount año
Tiempo de reclutamiento	Cant. Días totales desde la publicación de la vacante hasta la presentación de la job offer al candidato y aceptación de la misma. Calcular promedio trimestral.
Planes de sucesión para posiciones críticas	Cant. posiciones críticas con planes de sucesión / Cant. Total de posiciones críticas. Medición al cierre del trimestre.
SEDO vencidas cerradas	Cant. SEDO vencidas cerradas mes / Cant. SEDO vencidas mes
% vacantes cubiertas con candidatos internos	Cant. Vacantes cubiertas con candidatos internos / Cant. Vacantes totales publicadas. Medición al cierre del trimestre.
Índice de capacitación	Cant. Horas de capacitación mes / Cant. Pers Headcount real mes
Ideas en operaciones implementadas	Cant. Ideas implementadas mes
Cantidad de personas certificadas (EMS)	Cant. Pers certificadas mes
Curva de talent review	Cant. Pers evaluadas como High Potential año / Cant. Pers evaluadas año

Fuente: Elaboración propia

**Variables de medición de indicadores propuestos para Electrolux Argentina**

Variable	Descripción
Periodicidad	Indica la frecuencia de medición que debe tener el indicador de gestión
Unidad de medida	Forma en que será presentado (porcentaje, unidades, días, horas, etc.)
Segmentación de la inf.	Variables utilizadas para filtrar la información (estructura, centro de costo, etc.)
Objetivos/Targets	Valor que se espera alcanzar para el indicador en un determinado período de tiempo
Técnica de semáforo	Rangos de criterio para establecer la distancia que existe entre el resultado del indicador obtenido y el límite normal esperado (rojo, amarillo y verde)
Responsable	Persona encargada de realizar la evaluación del indicador de gestión y establecer planes de acción para su corrección en caso de que sea necesario

Fuente: Elaboración propia



# Head Count

Período Rotación 202103	Centro Costos Valores múltiples	AC20 Todo	Tipo Cargo Todo	Vínculo_Actual Todo	Tipo_MO_Cargo Todo	TipoMO Todo
----------------------------	------------------------------------	--------------	--------------------	------------------------	-----------------------	----------------

**5.56%**  
Rotación mes seleccionado

**3**  
Altas mes seleccionado

**40**  
Bajas mes seleccionado

**690**  
Total HeadCounts mes actual

**289**  
Contratación Directa mes actual

**401**  
Contratación Indirecta mes actual

Fem. 27.10% 187	Masc. 72.90% 503
-----------------------	------------------------

Composición Plantilla mes actual

Conformación por M.O. (mes actual)

Centro Costos	HC M.O. Fijo Indirecto	HC M.O. Variable Dir..	HC M.O. Variable Indi..	Total HC M.O.
Total general	294	289	107	690
ABASTECIMIENTO M.P..	0	0	28	28
ADMINISTRACION	12	0	0	12
AFTERMARKET SALES	2	0	0	2
ALMACEN FOF	17	0	1	18
ALMACEN FOF-MENSUAL	11	0	0	11
ALMACENES FOV-MEN..	0	0	2	2

Conformación de Nomina (mes actual)

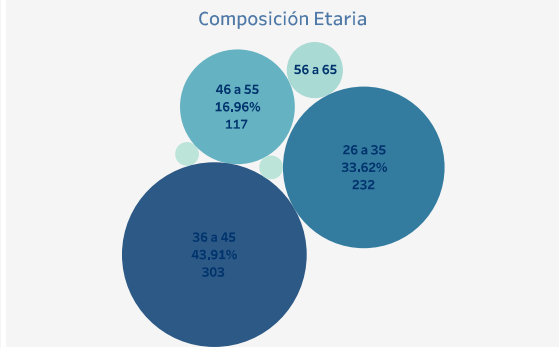
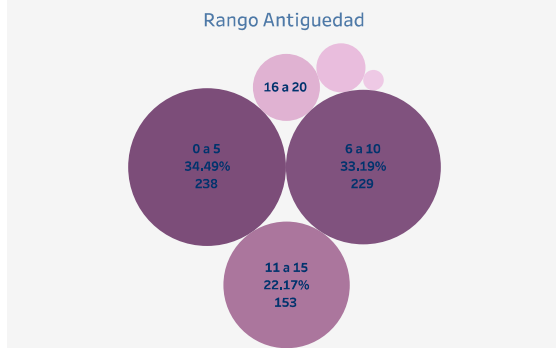
Centro Costos	Contr Inde terminado	Contr. Det erminado	Contrato Pasante	Total HC Contrato
Total general	688	0	2	690
ABASTECIMIENTO M.P. F..	28	0	0	28
ADMINISTRACION	12	0	0	12
AFTERMARKET SALES	2	0	0	2
ALMACEN FOF	18	0	0	18
ALMACEN FOF-MENSUAL	11	0	0	11
ALMACENES FOV-MENSUAL	2	0	0	2

Dotación por tipo de cargo y clase (mes actual)

MO	Clase	Apoyo	Chapería	Cocinas	Freezers	Heladeras	Lavadoras	Plastico
MO Directa	VAR	0	2	18	49	118	54	30
MO Indirecta	FIJO	180	113	1				
MO Indirecta	VAR	1	83	4	1	2	5	2

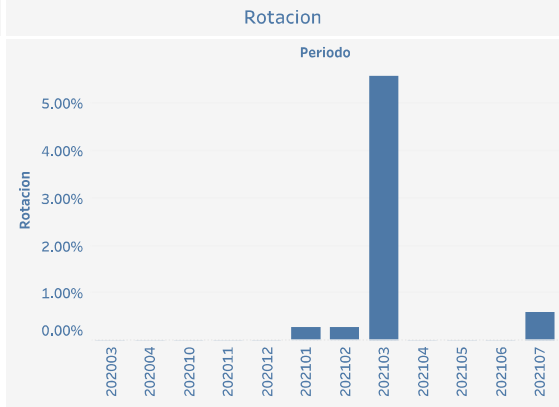
Dotación por tipo de vinculo y clase (mes actual)

Vínculo	Clase	Apoyo	Chapería	Cocinas	Freezers	Heladeras	Lavadoras	Plastico
CONTRATO TRABAJO TIEMPO DETERMINADO		0	0	0	0	0	0	0
CONTRATO TRABAJO TIEMPO INDETERMINADO		181	196	23	19	51	123	39
PASANTE SIN VINCULO LABORAL			2					



Rotación por Area

Area	Alta	Baja	Rotacion
COCINA IMBRIANTI-PUGLI..	0.00	2.00	0.28%
DUST PRODUCTS - MARKE..	0.00	7.00	1.01%
DUST PRODUCTS - VENTAS	0.00	10.00	1.47%
HELADERA AMATO-BOGA..	0.00	1.00	0.14%
HELADERA MENDOZA-GIG..	1.00	3.00	0.42%
HIGIENE Y SEGURIDAD	0.00	1.00	0.14%
LOCAL CATEGORY KITCHEN	0.00	1.00	0.14%
LOGISTICAS, PARTES & PI..	0.00	13.00	1.86%
MANTENIMIENTO DE FAB..	2.00	1.00	0.14%
TI	0.00	1.00	0.14%





# Horas Extras

Periodo: 202106 Centro de Costos: Todo Estructura: Todo Tipo: Todo Cargo: Todo Vinculo Actual: Todo Gestor Estructura: Todo Medidas: Valores múltiples

8169

Horas Extras Mensual

16740

Target Mensual

67850

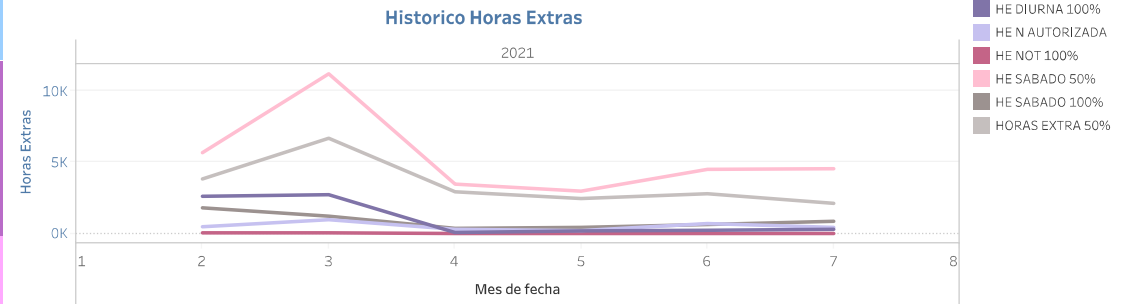
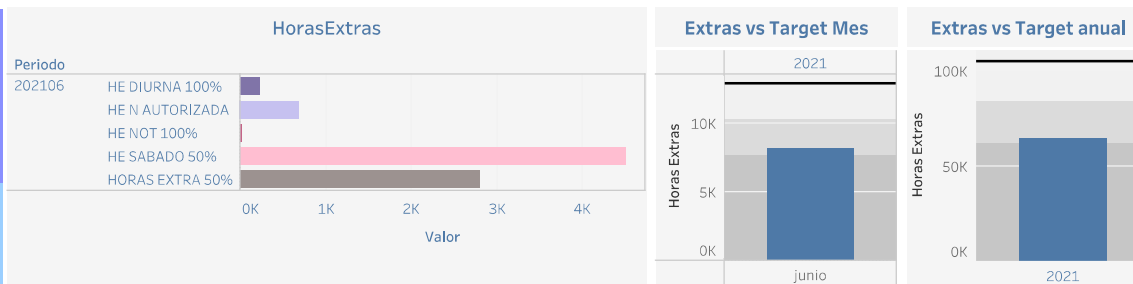
Horas Extras Anual

111600

Target Anual

81

Personal que sobrepaso target Horas Extras



**Horas extras por Centro Costos**

Centro Costos	HE N AUTORI..	HE DIURNA 1..	HE NOT 100%	HE SABADO ..	HE SABADO ..	HORAS EXTR..	HORAS EXTR..	HORAS NOR..	HORAS TOTA..
ABASTECIMIENTO M.P. F..	21.3	70.5	0.5	49.8	472.1	176.9	769.7	7581.3	8350.9
ADMINISTRACION						1.6	1.6	1461.5	1463.1
AFTERMARKET SALES	9.6					27.9	27.9	194.6	222.5
ALMACEN FOF	27.6	12.0	0.1	19.9	409.6	105.9	547.4	4735.0	5282.4
ALMACEN FOF-MENSUAL	1.3			0.8	35.3	30.3	66.4	1584.4	1650.8
ALMACENES FOV-MENSU..	4.8	13.3	0.0	7.0	23.6	26.0	69.9	314.2	384.1
BACK OFFICE Y CONTACT ..	18.2				4.3	55.8	60.1	925.2	985.3
CHAPERIA GUARDIA-GOM..	12.0	6.0	0.1	12.5	148.3	165.5	332.3	2985.1	3317.4
CHAPERIA MOI	16.2			2.8	32.6	24.8	60.3	673.7	734.0
COCINA IMBRIANTI-PUGLI..	1.9	6.0	0.1	8.0	199.3	47.1	260.5	3337.3	3597.8
COMPRAS Y ABASTECIMI..	3.0						0.0	901.0	901.0
CONTRALORIA MANUFAC..	2.0						0.0	390.0	390.0
CONTROL CALIDAD - FOF	7.4			2.1	70.6	32.3	104.9	2410.3	2515.2
CONTROL CALIDAD - FOV	7.3	6.6		26.3	96.1	9.8	138.7	1470.3	1609.0
CONTROL PROCESO SUPP..	27.5				6.0	73.0	79.0	1321.7	1400.7
CREDITO Y COB.	8.0						0.0	1029.8	1029.8

Nombre: Todo Mes Semaf.: Todo Año Semaf.: Todo

### Status Horas Extras Mes

Legajo	Nombre	junio 2021
62000188	FERRACUTI EDGARDO OMAR	0,5
62000207	SIMO JOSE LUIS	36,5
62000226	CARDOZO JOSE GUALBERTO	7,0
62000276	PALAVECINO MARCELO AGUSTIN	2,9
62000340	JUAREZ MARCELO GUILLERMO	6,7
62000344	CARTAZO ADRIAN FABIO	
62000354	TRINIDAD MARIO ALBERTO	23,0

### Status Horas Extras Anual

Legajo	Nombre	2021
62000050	OLMEDO IGNACIO LUIS	
62000188	FERRACUTI EDGARDO OMAR	35,9
62000207	SIMO JOSE LUIS	241,5
62000226	CARDOZO JOSE GUALBERTO	85,0
62000276	PALAVECINO MARCELO AGUSTIN	16,3
62000340	JUAREZ MARCELO GUILLERMO	50,6
62000344	CARTAZO ADRIAN FABIO	



# Ausentismo

Fecha  
6/1/2021 a 12/31/2021

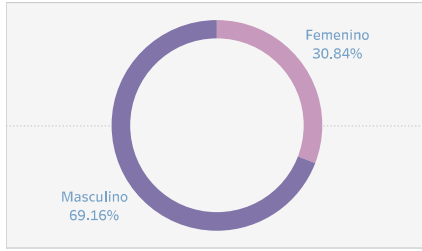
Cargo  
Todo

AC20  
Todo

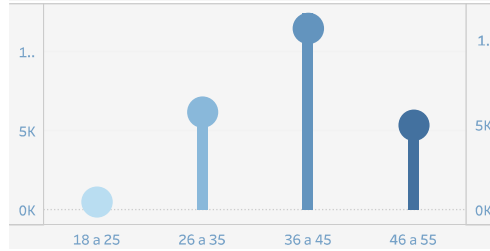
Estructura  
Todo

Area  
Todo

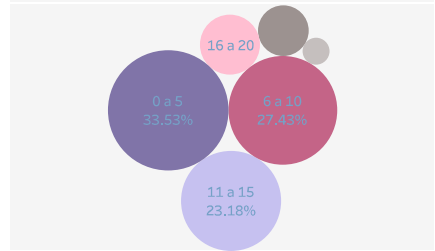
### Ausentismo s/ Sexo



### Ausentismo s/ Edad



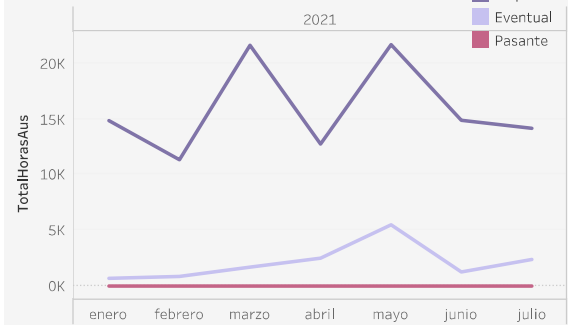
### Ausentismo por Antigüedad



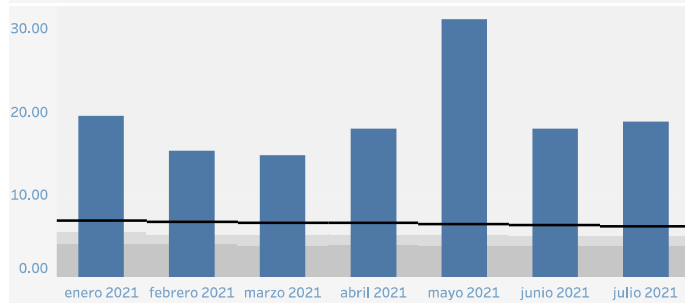
### Ausentismo por Area

Mes	Area	Horas Disponibles	Horas Ausentismo	Dotacion Total
junio	Total	110037	11927	613
	ABASTECIMIENTO M.P. F..	1313	18	8
	ADMINISTRACION	4723	872	26
	AFTERMARKET SALES	1480	58	8
	ALMACEN FOF	370	0	2
	ALMACEN FOF-MENSUAL	1295	45	7
	ALMACENES FOF-MENSU..	1859	90	10
	BACK OFFICE Y CONTACT ..	371	36	2
	BUSINESS CONTROLLER	916	18	5
	CHAPERIA MOI	758	18	5
	COCINA IMBRIANTI-PUGLI..	185	11	1
	COMERCIAL	3515	180	19
		925	0	5

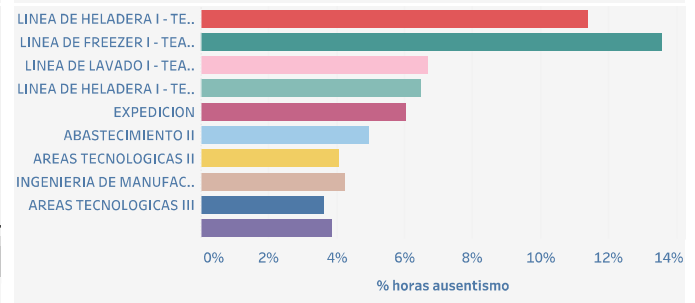
### Ausentismo por contrato



### Target vs Ausentismo



### Ausentismo por Area



### Detalle Ausentismo

	Dotacion Total	Horas Dispon..	Horas Ausen..	DelayAndAbs..	EluxAllowanc..	LegalAllowan..	SicknessLon..	SicknessLong..	SicknessShor..	SicknessShor..	HrsCOVID19
HELADERA AMATO-BOGA..	98	36626	4671	146	9	2933	79	0	911	115	477
LAVADORA IMBRIANTI-PU..	87	29858	3632	156	11	1488	0	0	1491	0	486
HELADERA MENDOZA-GIG..	84	30859	3495	159	0	1120	158	0	1214	255	589
FREEZERS	57	18156	4837	201	2	2173	925	362	764	9	402
ABASTECIMIENTO M.P. F..	28	9190	1791	54	2	1075	370	0	193	0	97
COCINA IMBRIANTI-PUGLI..	27	8888	1070	21	0	96	62	0	520	0	370
CHAPERIA GUARDIA-GOM..	26	7684	1371	0	35	1309	0	0	27	0	0
PLASTICO REFRIGERACION	24	7287	751	1	36	563	0	0	89	0	62
MANTENIMIENTO DE FAB..	24	8702	1964	9	20	1027	0	114	344	195	256
ALMACEN FOF	24	7944	874	21	0	617	0	0	139	0	97
PROMOTORAS	21	5976	101	0	0	0	0	0	58	0	42



# Personal

Nombre  
AMAYA SILVIA MIRTA

## Datos Personales

NumeroTarjeta	Num. Legajo	Fecha Nacim..	Domicilio	Numero	Telefono	Email	EstadoCivil	Sexo	DNI
000000027558482	62001517	5/2/1962	SADI CARNOT	5950		silviyamaya.sm@gmail.c..	0002 - SOLTERO	Fem.	237303,776

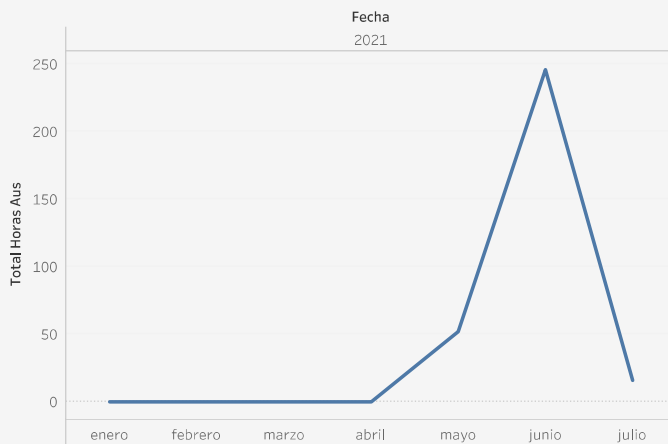
## Datos Laborales

Fecha Ingreso	Fecha Baja	Tiempo en Empresa	Situacion_Laboral	TipoMO	Lugar de Trabajo	TURNO
5/5/2008	1/1/1900	12 ano(s) 09 mes(es)	ACTIVIDAD NORMAL	VAR	006.000 - ROSARIO - SANTA FE	JORNALES 15:30 - 00:30

## Cargo

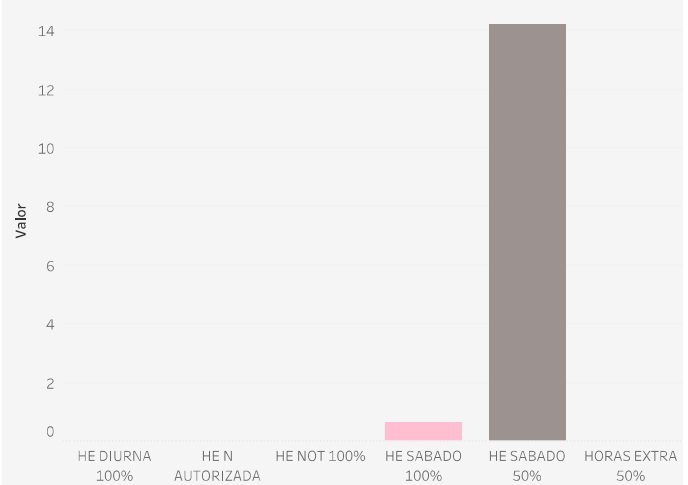
Num. Legajo	CC Centro C..	Centro Costos	Categoria Cargo	Cargo	Funcion
62001517	Freezers	FREEZERS	ESPECIALIZADO	OPER. MANUF. - ESPECIALIZADO	OPERARIO DE MANUFACTURA

## Evolución de Ausentismo



Fecha  
Valores múltiples

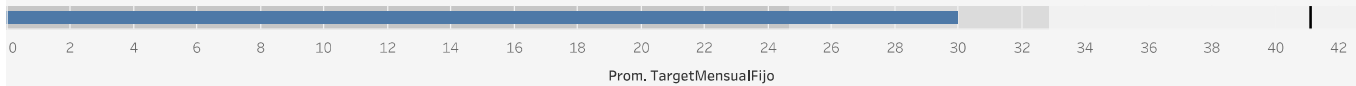
## Extras Mes: junio 2021 y julio 2021



## Detalle Ausentismo

Fecha	Delay A..	Elux All..	Legal Al..	Sicknes..	Sicknes..	Sicknes..	Sicknes..	Total H..
1/1/2021	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

## Horas Extras vs Target



## Dashboard Electrolux - RRHH

A continuación se presenta un resumen de la información mostrada en el tablero de RRHH.

### Contenido

<b>Dashboard Electrolux - RRHH</b> .....	1
Vistas.....	3
Vista Head Count.....	3
Conformación de Plantilla (según tipo y duración de contrato) .....	4
Conformación de Plantilla (por agrupación de Centro de Costo) .....	4
Conformación de Plantilla (por agrupación de Centro de Costo) .....	4
Gráfico Rotación por Área.....	5
Gráfico Rotación (Histórico) .....	5
Vista Horas Extras.....	6
Gráfico horas Extras.....	6
Este gráfico representa la cantidad de horas extras separadas por tipo.....	6
Gráfico horas Extras vs Target (mes y año).....	6
Gráfico histórico horas Extras .....	7
Tabla de horas extras por centro de costos.....	7
Tablas de horas extras por persona .....	7
Vista Ausentismo .....	8
Ausentismo según sexo.....	8
Ausentismo según rango de edades.....	8
Ausentismo según rango de antigüedad laboral.....	9
Ausentismo por Área .....	9
Ausentismo por Contrato.....	9
Target vs Ausentismo.....	10
Ausentismo por área.....	10
Grilla detalle ausentismo .....	10
Vista Personal.....	11
Datos Personales .....	11
Datos laborales.....	11
Datos de Cargo .....	11

Evolucion de ausentismo .....	11
Gráfico de horas extras .....	12
Grafico Horas extras vs target mensual .....	12

### Vistas

Las vistas son cada una de las pestañas que contiene el tablero. En ellas se podrá encontrar información agrupada según su contenido.

### Vista Head Count

En esta vista podemos ver bajo el título la sección de **filtros** que está compuesta por los siguientes: **Fecha, Área, AC20, Personal y Cargo**.

Periodo Rotación 202103	Centro Costos (Valores múltiples)	AC20 (Todo)	Tipo Cargo (Todo)	Vinculo_Actual (Todo)	Tipo_MO_Cargo (Todo)	TipoMO (Todo)
----------------------------	--------------------------------------	----------------	----------------------	--------------------------	-------------------------	------------------

Del lado izquierdo de la vista podemos encontrar verticalmente los principales **KPI's de la Nómina**:



**Rotación mes seleccionado:** Muestra el número de la división entre las bajas y la dotación activa del mes seleccionado

**Altas mes seleccionado:** Muestra el número de ingresos que hubo durante el mes.

**Bajas mes seleccionado:** Muestra el número de bajas que hubo durante el mes.

**Total Headcounts mes actual:** Cuenta el total de personal (Conteo de Legajos) del mes actual.

**Contratación directa mes actual:** Muestra el total del personal contrato de manera directa.

**Contratación indirecta mes actual:** Muestra el total del personal contrato de manera indirecta.

**Composición plantilla mes actual:** Muestra la distribución de la plantilla según el genero

## Conformación de Plantilla (según tipo y duración de contrato)

Conformación por M.O. (mes actual)					Conformación de Nomina (mes actual)				
Centro Costos	HC M.O. Fijo Indirecto	HC M.O. Variable Dire..	HC M.O. Variable Indi..	Total HC M.O.	Centro Costos	Contr. Inde terminado	Contr. Det erminado	Contrato Pasante	Total HC Contrato
Total general	294	289	107	690	Total general	688	0	2	690
ABASTECIMIENTO M.P..	0	0	28	28	ABASTECIMIENTO M.P. F..	28	0	0	28
ADMINISTRACION	12	0	0	12	ADMINISTRACION	12	0	0	12
AFTERMARKET SALES	2	0	0	2	AFTERMARKET SALES	2	0	0	2
ALMACEN FOF	17	0	1	18	ALMACEN FOF	18	0	0	18
ALMACEN FOF-MENSU..	11	0	0	11	ALMACEN FOF-MENSUAL	11	0	0	11
ALMACENES FOV-MEN..	0	0	2	2	ALMACENES FOV-MENSU..	2	0	0	2

Aquí se muestra la información de headcount correspondiente al personal activo a la fecha de última actualización de datos.

## Conformación de Plantilla (por agrupación de Centro de Costo)

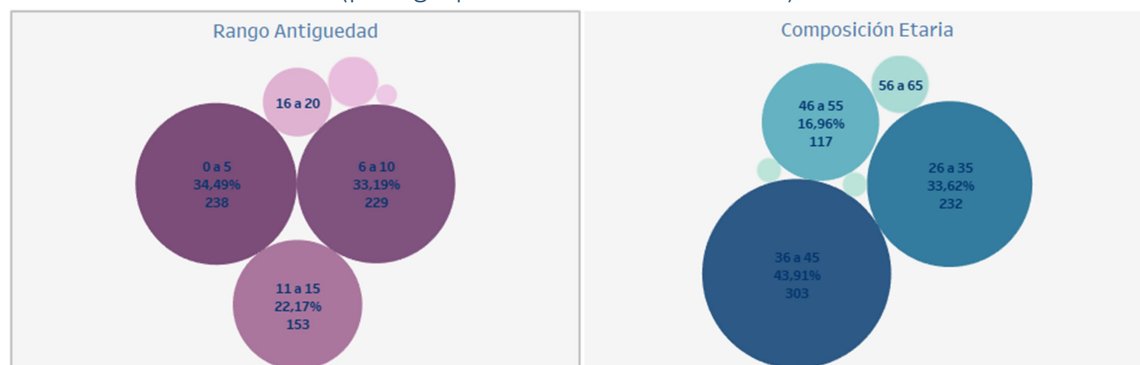
Dotación por tipo de cargo y clase (mes actual)									
		Apoyo	Chaperia	Cocinas	Freezers	Heladeras	Lavadoras	Plastico	
MO Direta	VAR	0	2	18	18	49	118	54	30
	FIJO	180	113	1					
MO Indireta	VAR	1	83	4	1	2	5	2	9

Dotación por tipo de vinculo y clase (mes actual)									
		Apoyo	Chaperia	Cocinas	Freezers	Heladeras	Lavadoras	Plastico	
CONTRATO TRABAJO TIEMPO DETERMINADO		0	0	0	0	0	0	0	0
CONTRATO TRABAJO TIEMPO INDETERMINADO		181	196	23	19	51	123	56	39
PASANTE SIN VINCULO LABORAL		2							

El primero grafica la cantidad de Contratación indirecta y directa abierto por área y el segundo según tiempo de contratación.

## Conformación de Plantilla (por agrupación de Centro de Costo)

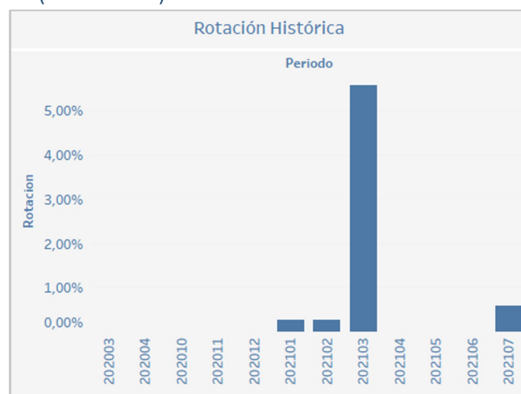


La información corresponde al mes actual. Los rango de edad y de antigüedad se establecieron según lo solicitado por el equipo de RRHH.

**Gráfico Rotación por Área**

Rotación por Área			
	Alta	Baja	Rotacion
COCINA IMBRIANTI-PUGLI..	0,00	2,00	0,28%
DUST PRODUCTS - MARKE..	0,00	7,00	1,01%
DUST PRODUCTS - VENTAS	0,00	10,00	1,47%
HELADERA AMATO-BOGA..	0,00	1,00	0,14%
HELADERA MENDOZA-GIG..	1,00	3,00	0,42%
HIGIENE Y SEGURIDAD	0,00	1,00	0,14%
LOCAL CATEGORY KITCHEN	0,00	1,00	0,14%
LOGISTICAS, PARTES & PL..	0,00	13,00	1,86%
MANTENIMIENTO DE FAB..	2,00	1,00	0,14%
TI	0,00	1,00	0,14%

Indica la cantidad de **Ingresos**, **Egresos** y **Rotación** abierto por Área. Corresponde al periodo seleccionado.

**Gráfico Rotación (Histórico)**


Este gráfico representa la cantidad de **Ingresos** y **egresos** abierto por Mes/Año.

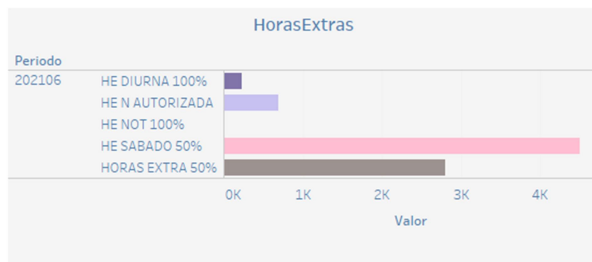
## Vista Horas Extras

Periodo	Centro de Costos	Estructura	Tipo	Cargo	Vinculo Actual	Gestor Estructura	Medidas
202106	(Todo)	(Todo)	(Todo)	(Todo)	(Todo)	(Todo)	(Valores múlti...)

Del lado izquierdo de la vista podemos encontrar verticalmente los principales KPI's de las Horas Extras:

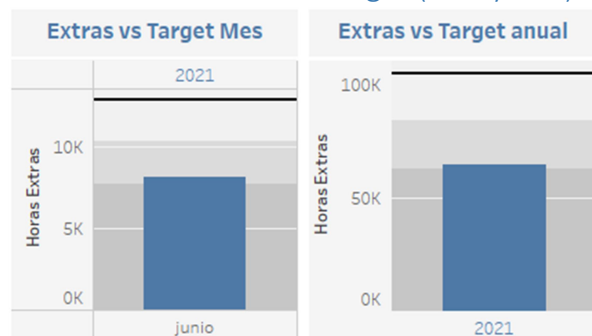


## Gráfico horas Extras



Este gráfico representa la cantidad de horas extras separadas por tipo.

## Gráfico horas Extras vs Target (mes y año)

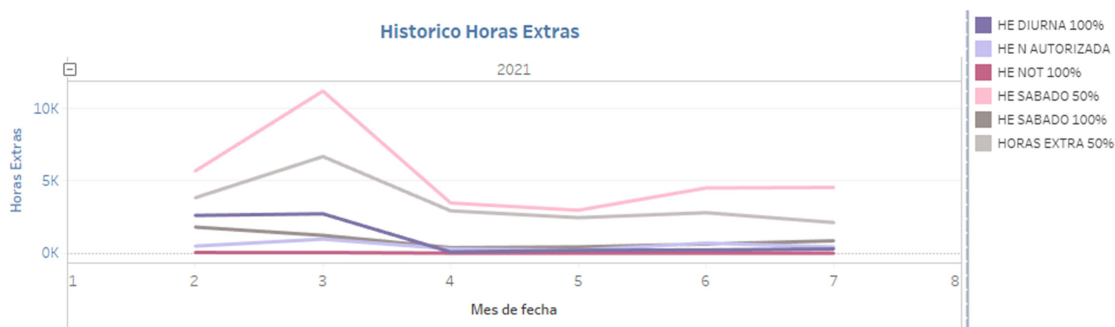


Estos gráficos representan la cantidad de horas extras en relación al target de horas extras esperados.

El target mensual se calcula (30 \* headcount activo)

El target anual se calcula (200 \* headcount activo)

## Gráfico histórico horas Extras



Estos gráficos representan la evolución histórica de la cantidad de horas extras separada por tipo.

## Tabla de horas extras por centro de costos

Horas extras por Centro Costos									
Centro Costos	HE N AUTORI..	HE DIURNA 1..	HE NOT 100%	HE SABADO ..	HE SABADO ..	HORAS EXTR..	HORAS EXTR..	HORAS NOR..	HORAS TOTA..
ABASTECIMIENTO M.P. F..	21,3	70,5	0,5	49,8	472,1	176,9	769,7	7581,3	8350,9
ADMINISTRACION						1,6	1,6	1461,5	1463,1
AFTERMARKET SALES	9,6					27,9	27,9	194,6	222,5
ALMACEN FOF	27,6	12,0	0,1	19,9	409,6	105,9	547,4	4735,0	5282,4
ALMACEN FOF-MENSUAL	1,3			0,8	35,3	30,3	66,4	1584,4	1650,8
ALMACENES FOV-MENSU..	4,8	13,3	0,0	7,0	23,6	26,0	69,9	314,2	384,1
BACK OFFICE Y CONTACT ..	18,2				4,3	55,8	60,1	925,2	985,3
CHAPERIA GUARDIA-GOM..	12,0	6,0	0,1	12,5	148,3	165,5	332,3	2985,1	3317,4
CHAPERIA MOI	16,2			2,8	32,6	24,8	60,3	673,7	734,0
COCINA EMPLEADOS BUSC...	1,0	0,0	0,1	0,0	100,0	47,1	200,0	222,2	257,0

Aquí tenemos un detalle de las horas extras separadas por centros de costos

## Tablas de horas extras por persona

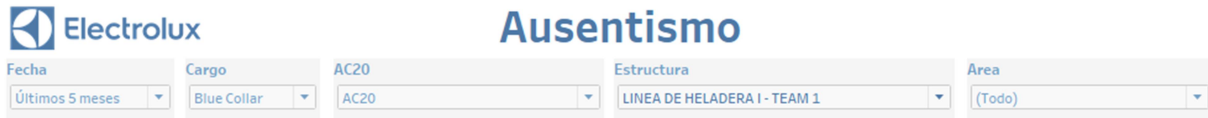
Nombre: (Todo) Mes Semaf.: (Todo) Año Semaf.: (Todo)

Status Horas Extras Mes				Status Horas Extras Anual			
Legajo	Nombre	junio 2021		Legajo	Nombre	2021	
62000188	FERRACUTI EDGARDO OMAR	0,5		62000050	OLMEDO IGNACIO LUIS	35,9	
62000207	SIMO JOSE LUIS	36,5		62000188	FERRACUTI EDGARDO OMAR	241,5	
62000226	CARDOZO JOSE GUALBERTO	7,0		62000207	SIMO JOSE LUIS	85,0	
62000276	PALAVECINO MARCELO AGUSTIN	2,9		62000226	CARDOZO JOSE GUALBERTO	16,3	
62000340	JUAREZ MARCELO GUILLERMO	6,7		62000276	PALAVECINO MARCELO AGUSTIN	50,6	
62000344	CARTAZO ADRIAN FABIO			62000340	JUAREZ MARCELO GUILLERMO		
62000354	TRINIDAD MARIO ALBERTO	23,0		62000344	CARTAZO ADRIAN FABIO		

Aquí tenemos un detalle del status del uso de horas extras para cada integrante de la nómina.

## Vista Ausentismo

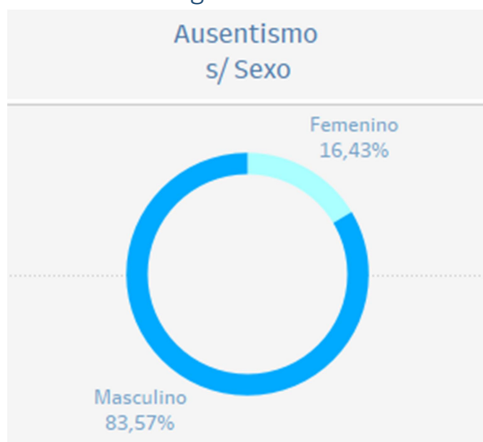
En esta vista podemos ver bajo el título la sección de **filtros** que está compuesta por los siguientes: Fecha, Cargo, AC20, Estructura y Área.



**Electrolux Ausentismo**

Fecha: Últimos 5 meses | Cargo: Blue Collar | AC20: AC20 | Estructura: LINEA DE HELADERA I - TEAM 1 | Area: (Todo)

## Ausentismo según sexo



En este gráfico se muestra el porcentaje de ausentismo según el sexo del personal.

## Ausentismo según rango de edades

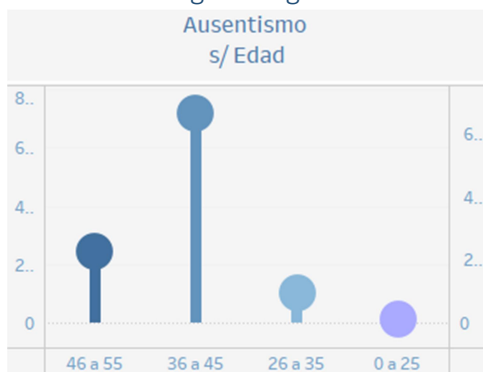


Gráfico de barras que indica la cantidad de ausentismo según rangos de edades especificados.

Ausentismo según rango de antigüedad laboral.

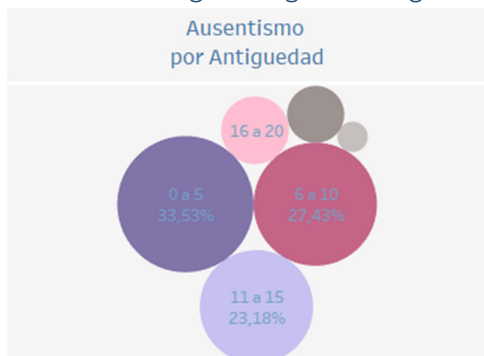


Gráfico de burbujas que muestra el porcentaje de ausentismo según rango de antigüedad.

Ausentismo por Área

Ausentismo por Area				
Mes	Area	Horas Disponibles	Horas Ausentismo	Dotacion Total
junio	Total	110037	11927	613
	Nulo	1313	18	8
	ABASTECIMIENTO M.P. F..	4723	872	26
	ADMINISTRACION	1480	58	8
	AFTERMARKET SALES	370	0	2
	ALMACEN FOF	1295	45	7
	ALMACEN FOF-MENSUAL	1859	90	10
	ALMACENES FOV-MENSU..	371	36	2
	BACK OFFICE Y CONTACT ..	916	18	5
	BUSINESS CONTROLLER	758	18	5
	CHAPERIA MOI	185	11	1
	COCINA IMBRIANTI-PUGLI..	3515	180	19
	COMERCIAL	925	0	5

Grilla que muestra los valores de los campos “Hora Disponibles”, “Horas Ausentismo”, “Dotación Total” abierto por área y mes.

Ausentismo por Contrato

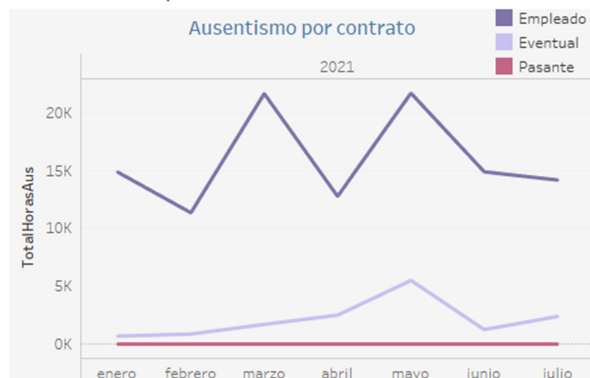


Gráfico de cantidad de horas de ausentismo por tipo de contrato.

## Target vs Ausentismo

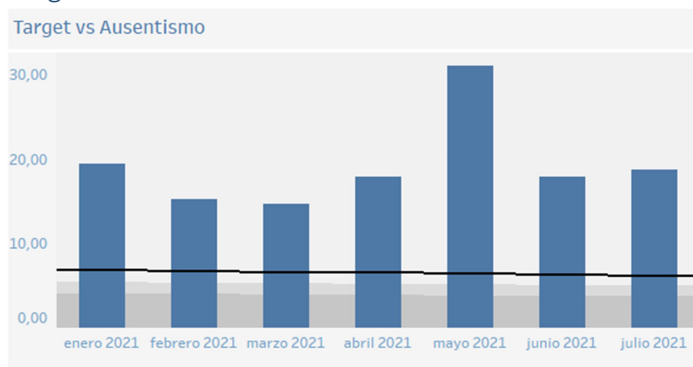


Gráfico de barras que indica el comparativo entre horas ausentismo vs las horas target de ausentismo.

## Ausentismo por área

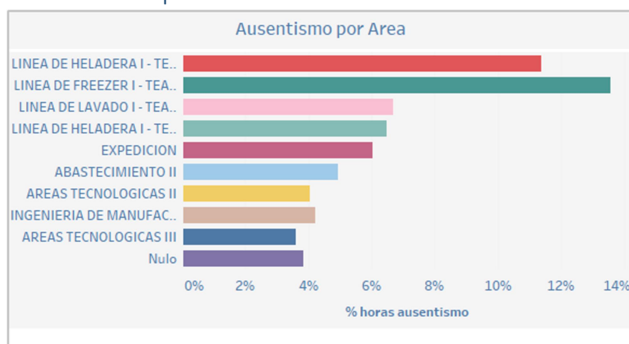


Gráfico de barras que muestra el porcentaje de ausentismo abierto por área.

## Grilla detalle ausentismo

	Dotacion ...	Horas Dispon..	Horas Ausent..	DelayAndAbs..	EluxAllowanc..	LegalAllowa..	SicknessLong..	SicknessLon..	SicknessShor..	SicknessShor..	HrsCOVID19
HELADERA AMATO-BOGA..	98	36626	4671	146	9	2933	79	0	911	115	477
LAVADORA IMBRIANTI-PU..	87	29858	3632	156	11	1488	0	0	1491	0	486
HELADERA MENDOZA-GIG..	84	30859	3495	159	0	1120	158	0	1214	255	589
FREEZERS	57	18156	4837	201	2	2173	925	362	764	9	402
ABASTECIMIENTO M.P. F..	28	9190	1791	54	2	1075	370	0	193	0	97
COCINA IMBRIANTI-PUGLI..	27	8888	1070	21	0	96	62	0	520	0	370
CHAPERIA GUARDIA-GOM..	26	7684	1371	0	35	1309	0	0	27	0	0
PLASTICO REFRIGERACION	24	7287	751	1	36	563	0	0	89	0	62
MANTENIMIENTO DE FAB..	24	8702	1964	9	20	1027	0	114	344	195	256
ALMACEN FOF	24	7944	874	21	0	617	0	0	139	0	97

Grilla que muestra los valores de los siguientes campos “Dotación total”, “Horas disponibles”, “SicknessLongTermGov”, “SicknessLongTermElux”, “SicknessShorTermGov” y “SicknessShorTermElux” abierto por área.

## Vista Personal

Esta pestaña se divide en distintos sectores, en los que están agrupados los datos personales, laborales, cargo, ausentismo y horas extras del personal seleccionado en el filtro

### Datos Personales

Datos Personales									
NumeroTarjeta	Num. Legajo	Fecha Nacim..	Domicilio	Numero	Telefono	E-Mail	EstadoCivil	Sexo	DNI
000000027558482	62001517	2/5/1962	SADI CARNOT	5950		silviamamaya.sm@gmail.com	0002-SOLTERO	Fem.	237.303.776

Muestra la información de datos personales del staff seleccionado, como fecha nacimiento, domicilio, DNI y e-mail.

### Datos laborales

Datos Laborales						
Fecha Ingreso	Fecha Baja	Tiempo en Empresa	Situación Laboral	Tipo MO	Lugar de Trabajo	TURNOS
5/5/2008	1/1/1900	12 ano(s) 09 mes(es)	ACTIVIDAD NORMAL	VAR	006.000 - ROSARIO - SANTA FE	JORNALES 15:30 - 00:30

Muestra la información laboral del staff seleccionado, como fecha ingreso, situación laboral, lugar de trabajo, etc.

### Datos de Cargo

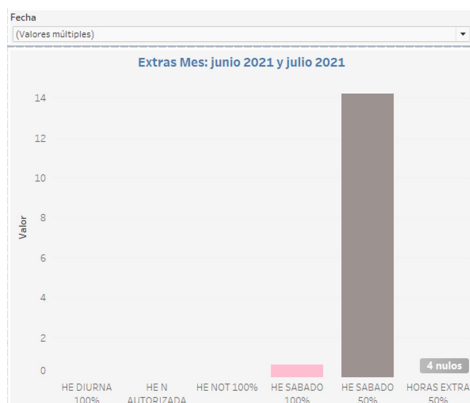
Cargo					
Num. Legajo	CC Centro C..	Centro Costos	Categoría Cargo	Cargo	Función
62001517	Freezers	FREEZERS	ESPECIALIZADO	OPER. MANUF. - ESPECIALIZADO	OPERARIO DE MANUFACTURA

Muestra la información del cargo actual del personal seleccionado.

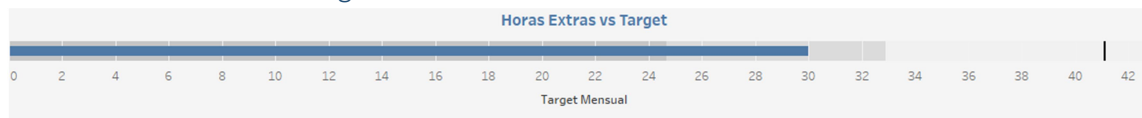
### Evolución de ausentismo



Muestra un histórico de las horas de ausencias que tuvo el personal seleccionado en los últimos meses.

**Gráfico de horas extras**


Muestra las horas extras realizadas por el personal seleccionado en el periodo de tiempo que se selecciona en el filtro.

**Gráfico Horas extras vs target mensual**


Muestra la relación de horas extras efectuadas con respecto al target del mes filtrado por la fecha del gráfico anterior

# People Insights

[View in Power BI](#) ↗

**Last data refresh:**  
16/01/2022 14:35:15 UTC

**Downloaded at:**  
17/01/2022 11:50:08 UTC



Gender

Todas

Division

Todas

Location

Todas

Functional Area

Todas



Head Count



Gender Distribution



Employee Turnover Rate



Performance



Talent



Learning and Development



Total Rewards

## Headcount

49

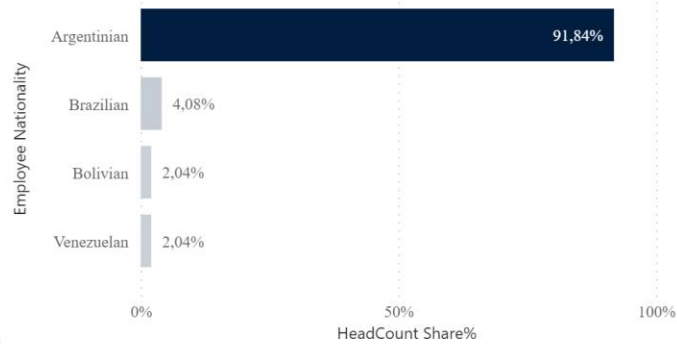
## Headcount Distribution



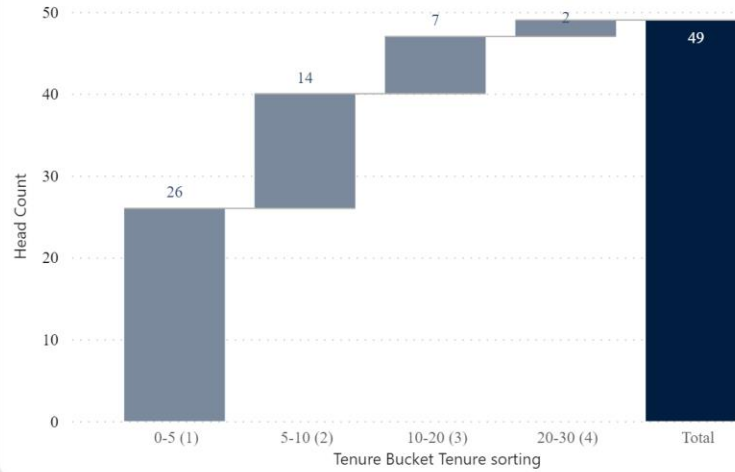
Region  
● Latin America

49 (100%)

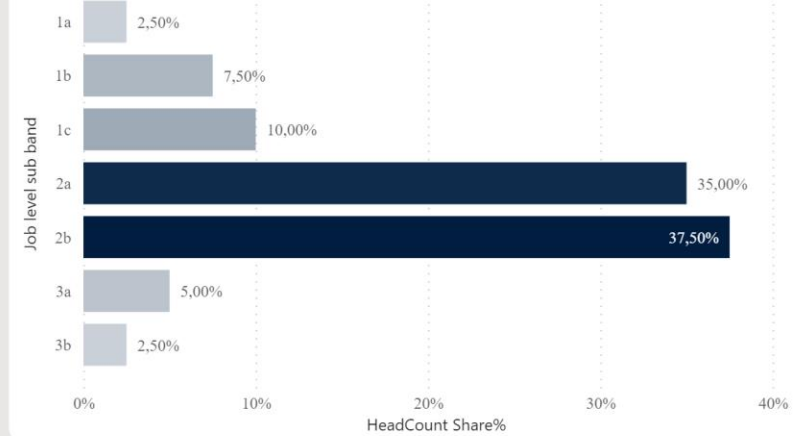
## Headcount Distribution



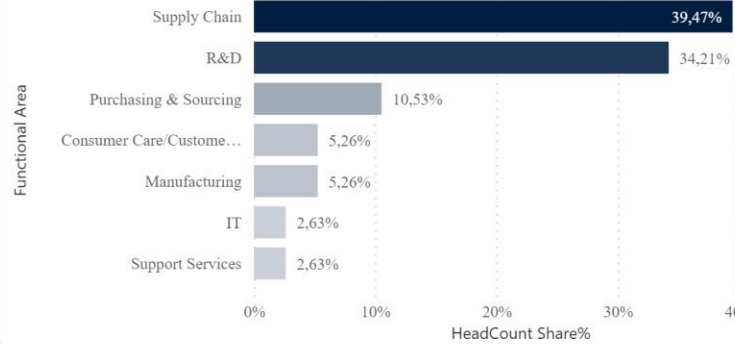
## Headcount Distribution



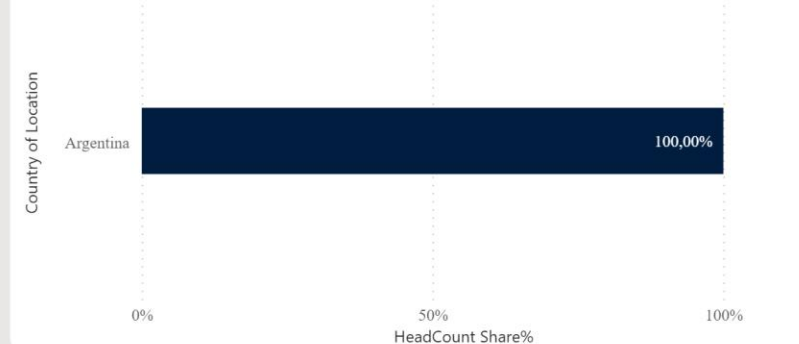
## Headcount Distribution



## Headcount Distribution



## Headcount Distribution



Division

Todas

Location

Todas

Functional Area

Todas

People Leader

Todas



Head Count



Gender Distribution



Employee Turn over Rate



Performance



Talent

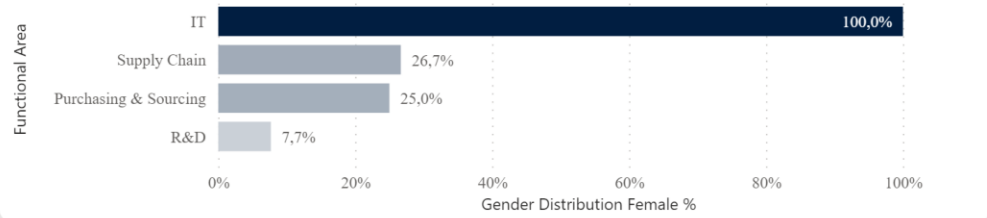


Learning and Development

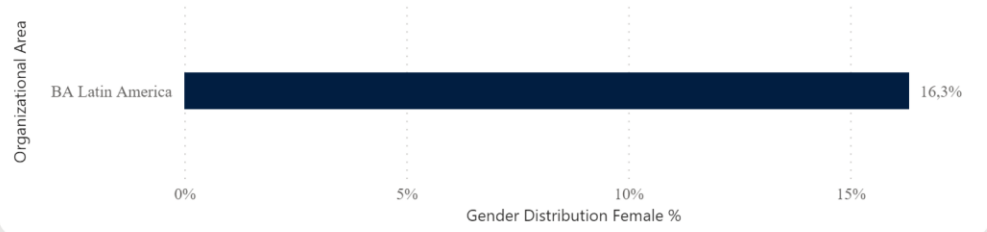


Total Rewards

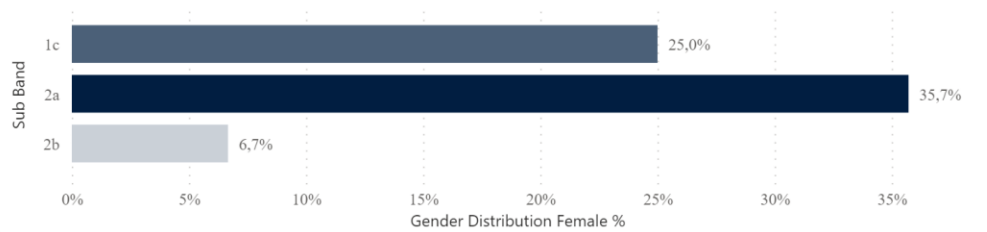
### Gender Distribution by Functional Area



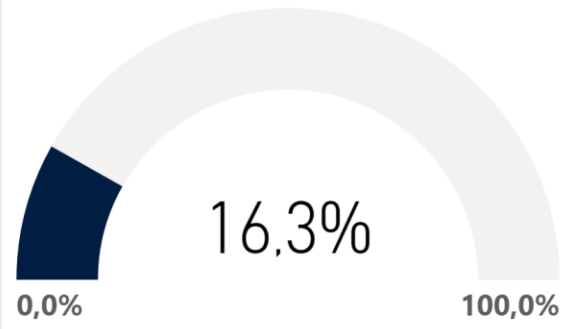
### Gender Distribution by Organizational Area



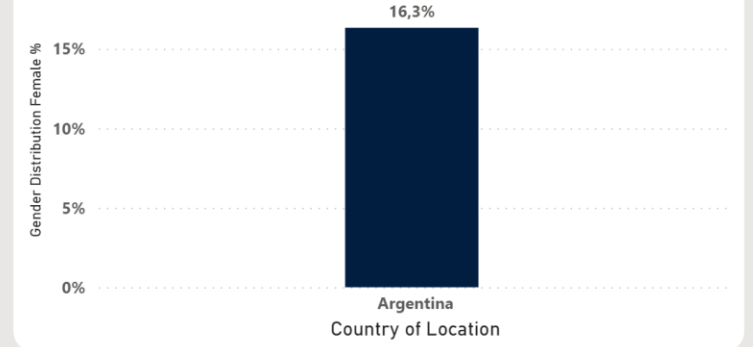
### Gender Diversity Per Band



### Gender Diversity - Female %



### Gender Distribution Female by Country



Functional Area	Female Count	Total#	Female %
Consumer Care/Customer Care		2	
IT	1	1	100,0%
Manufacturing		2	
Purchasing & Sourcing	1	4	25,0%
R&D	1	13	7,7%
Supply Chain	4	15	26,7%
Support Services		1	





Division

Todas

Organizational Area

Todas

Functional Area

Todas

People Leader

Todas



Head Count



Gender Distribution



Employee Turnover Rate



Performance



Talent



Learning and Development



Total Rewards

### Headcount

49

#### Male/Female



### Headcount (People Leader)

11

#### Male/Female (People Leader)



### Average Compa Ratio

114%

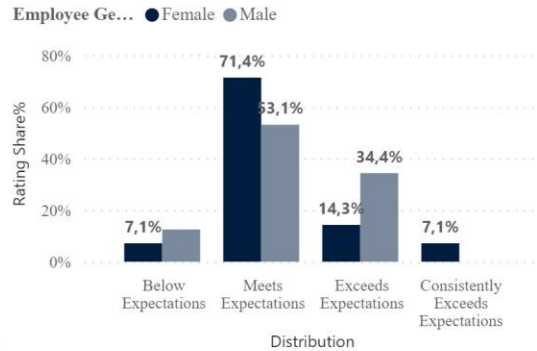
#### Male/Female (Average Comp Ratio)



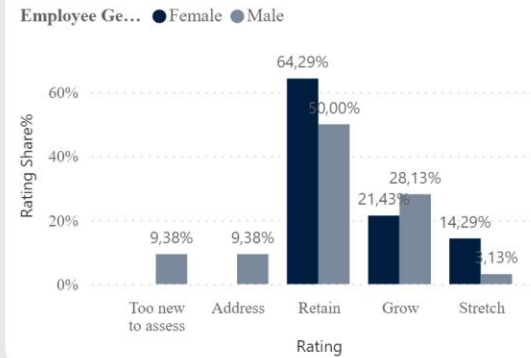
Select below any components for Salary Structure

ABS

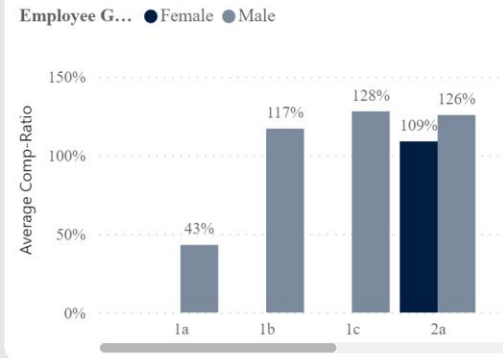
### Gender Distribution By Performance Rating



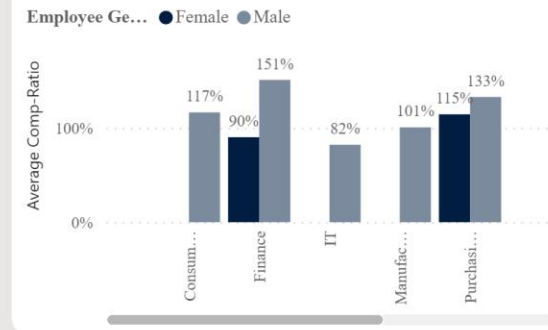
### Gender Distribution By Talent Rating



### Average Comp Ratio By Sub Band and Gender



### Average Comp Ratio By Functional Area and Gender



Organizational Area	Female Count	Total#	Female %	Female PL#	Total PL#	Female PL(%)
BA Latin America	8	49	16,3%	11	11	100%

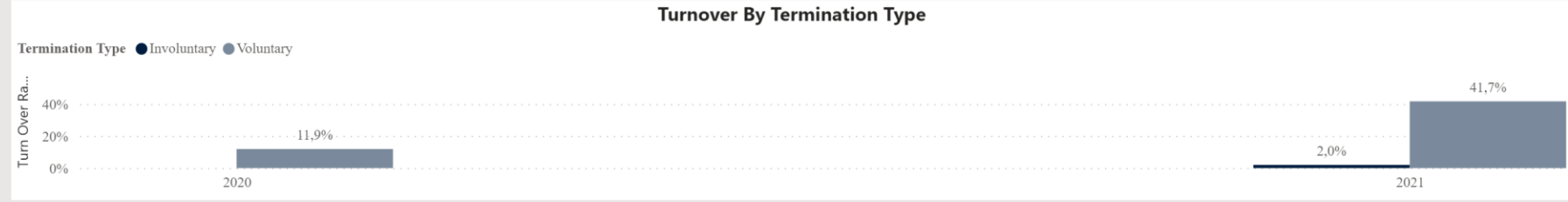




Gender Todas | Division Todas | Location Todas | Functional Area Todas | Year Todas

- Head Count
- Gender Distribution
- Employee Turnover Rate
- Performance
- Talent
- Learning and Development
- Total Rewards

<b>Current Head Count</b> 49	<b>Joined Count YTD</b> 4	<b>Exit Count YTD</b> (En blanco)
<b>Turnover Rate</b> (En blanco)	<b>Voluntary Turnover Rate</b> (En blanco)	<b>Involuntary Turnover Rate</b> (En blanco)



<b>Employee Turnover by Organizational Area</b> Organizational Area	<b>Employee Turnover by Functional Area</b> Functional Area	<b>Employee Turnover % By Tenure</b> Tenure Bucket	<b>Employee Turnover by Country</b> Country of Location
--	--	---	--





Division

Todas

Location

Todas

Termination Year

Todas

Performance Year

2021

Functional Area

Todas



Head Count



Gender Distribution



Employee Turn over Rate



Performance



Talent



Learning and Development



Total Rewards

Total Employees

30

High Performance #

10

High Performance %

33%

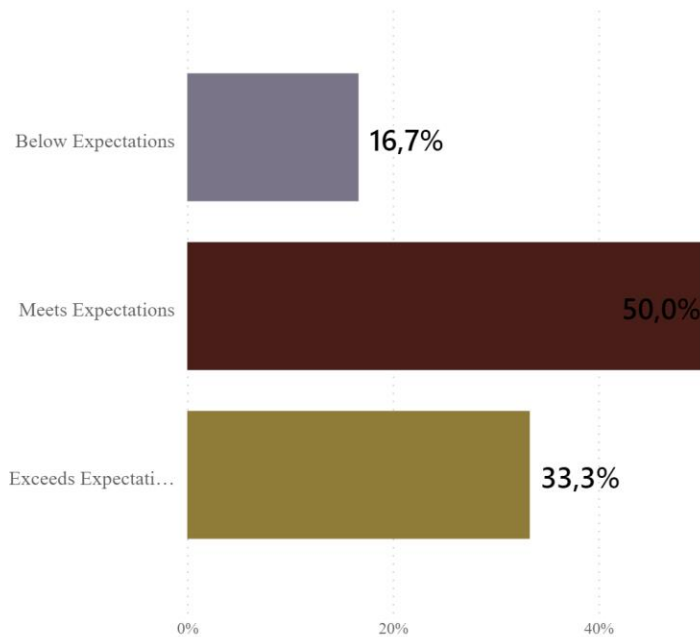
High Performance Exit #

(En blanco)

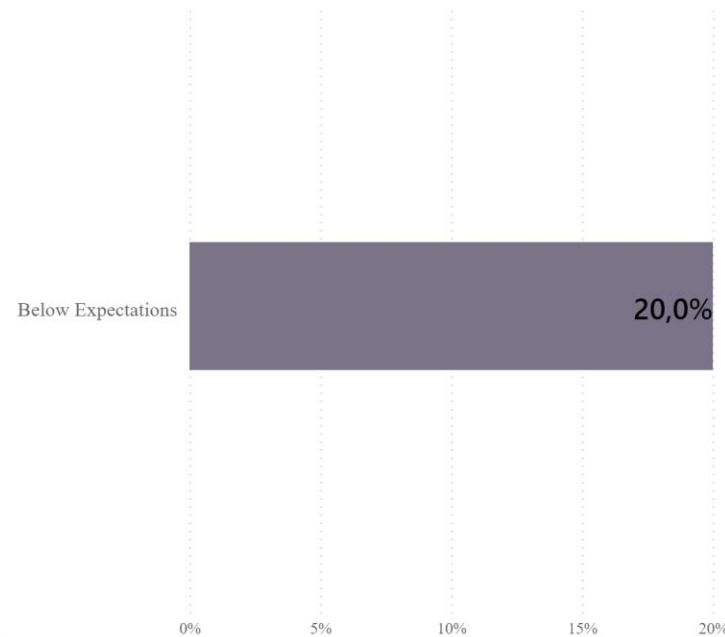
High Performance Exit %

(En blanco)

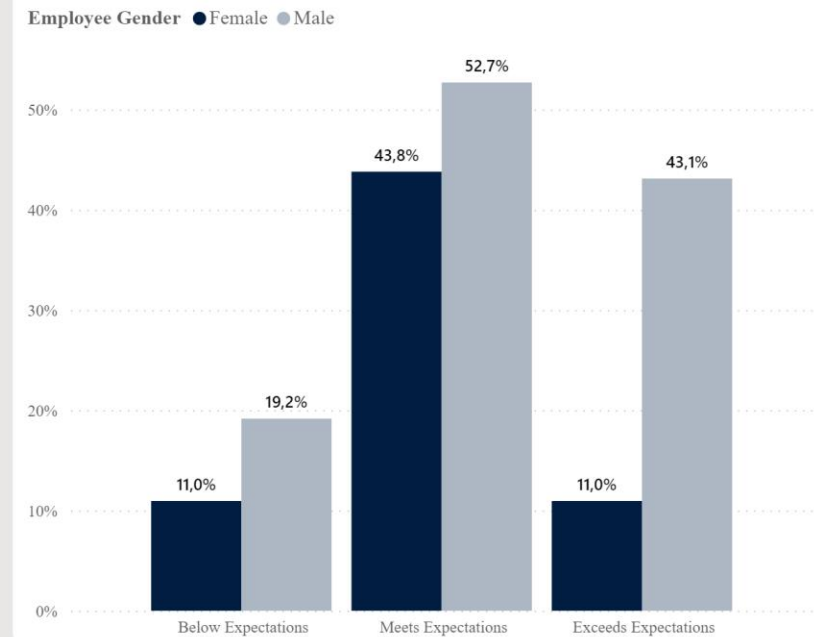
Distribution by performance



Exit Rate by performance



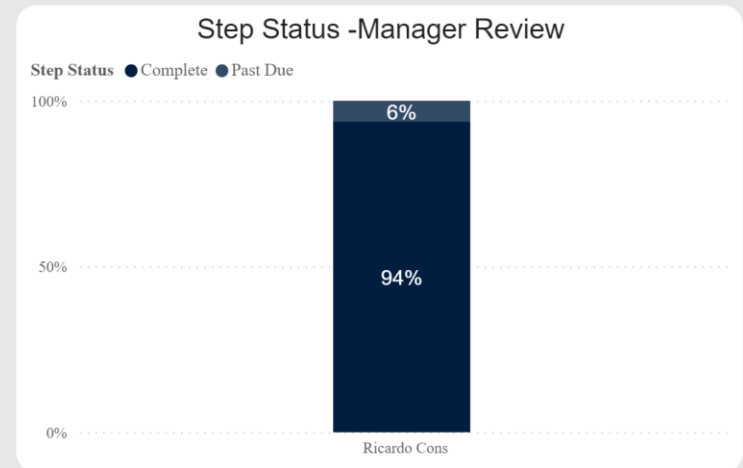
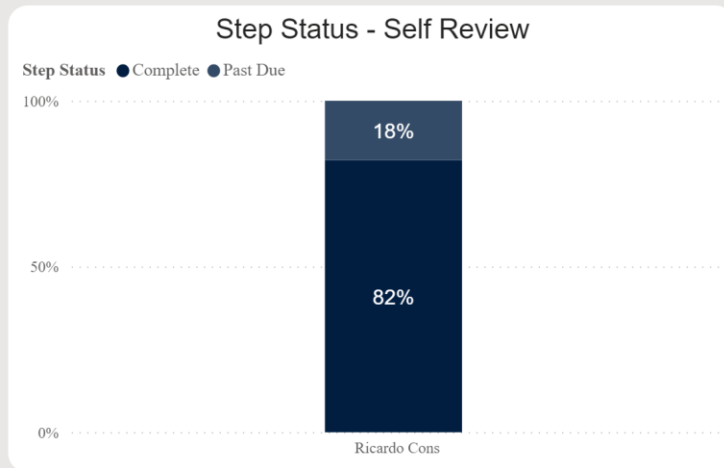
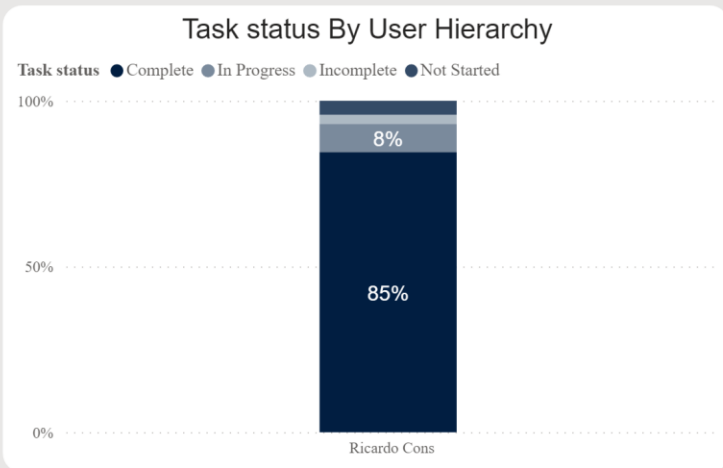
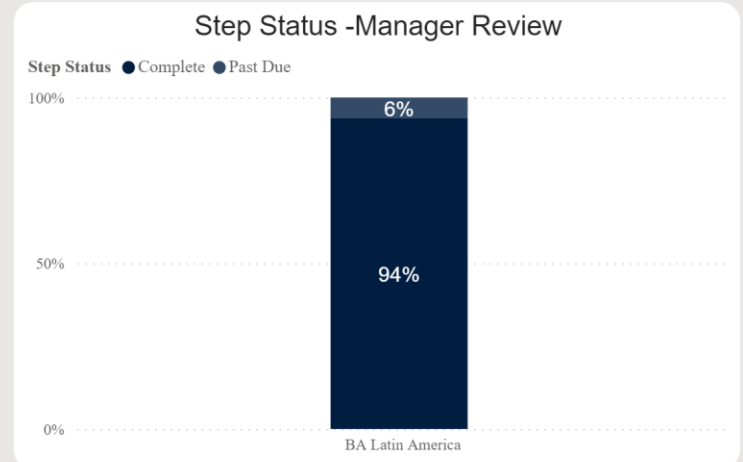
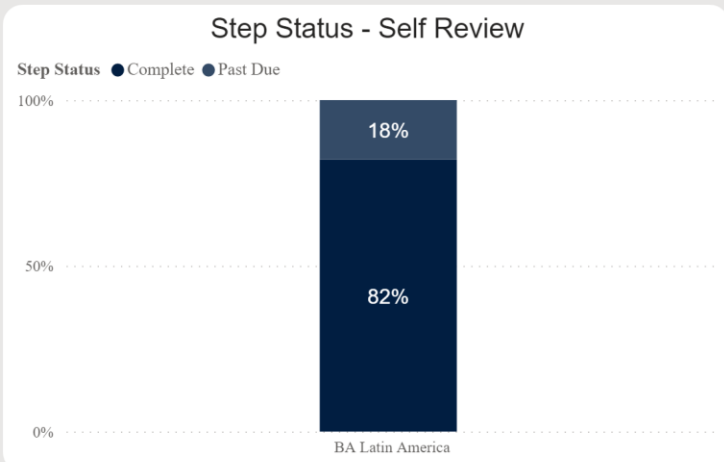
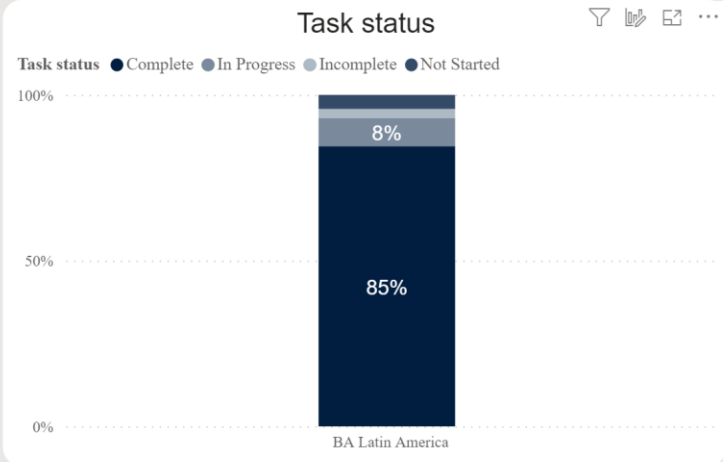
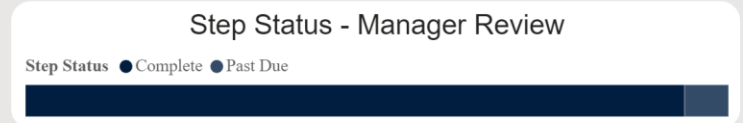
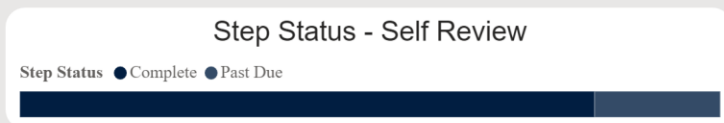
Gender Distribution by performance rating





**Gender** Todas **Location** Todas **Division** Todas **Performance Year** 2021 **Functional Area** Todas

- Head Count
- Gender Distribution
- Employee Turnover Rate
- Performance
- Talent
- Learning and Development
- Total Rewards



Gender

Todas

Location

Todas

Talent Rating

Todas

Division

Todas

Talent Year

2021



Head Count



Gender Distribution



Employee Turnover Rate



Performance



Talent

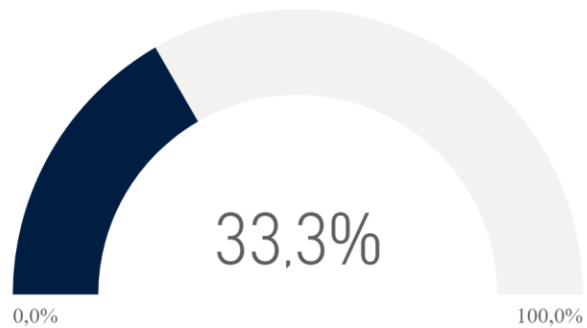


Learning and Development



Total Rewards

Share of employee rated Grow & Stretch



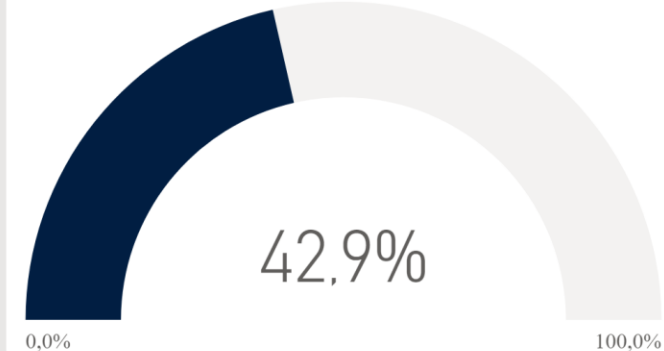
Total Employees Eligible for rating

33

Succession Readiness Count

9

Coverage rate with Succession Readiness %



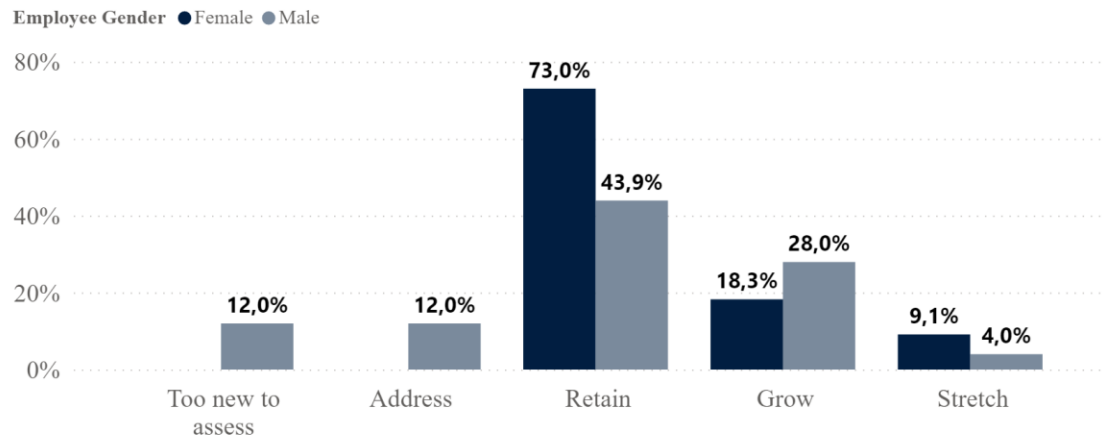
Talent Rating - Grow & Stretch

11

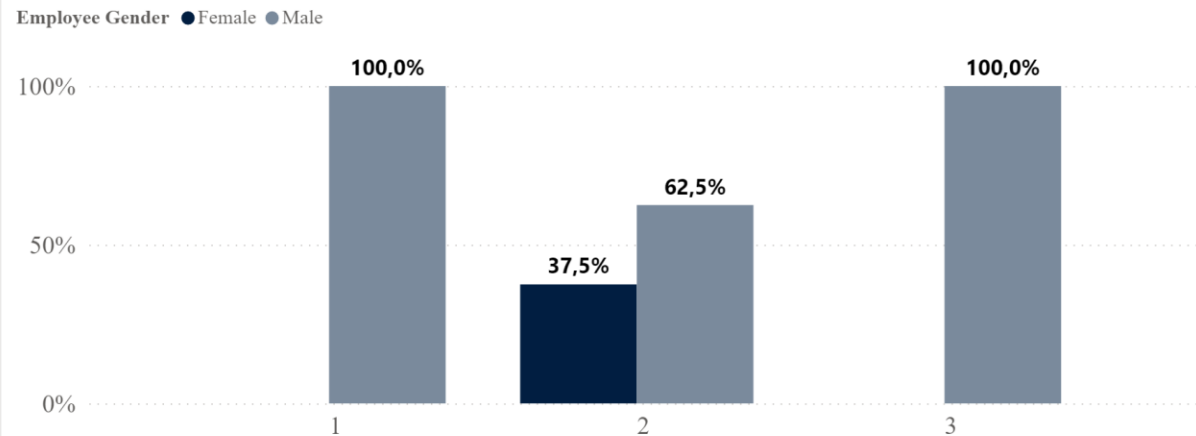
Succession Count

21

Gender Distribution By Talent Rating



Share of Employees Rated Grow & Stretch By Gender By Band



Gender

Todas

Location

Todas

Termination Year

Todas

Division

Todas

Talent Year

2021



Head Count



Gender Distribution



Employee Turnover Rate



Performance



Talent

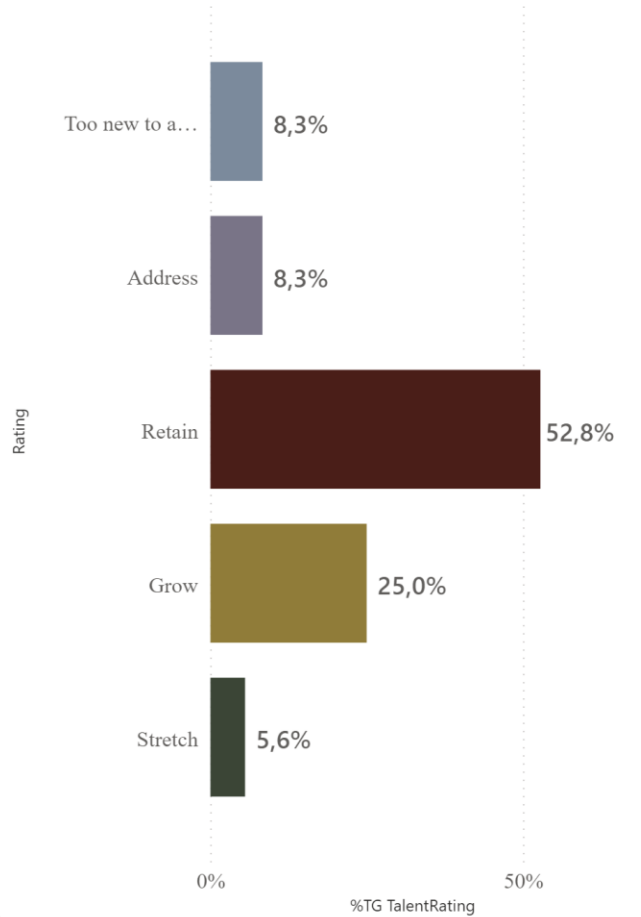


Learning and Development

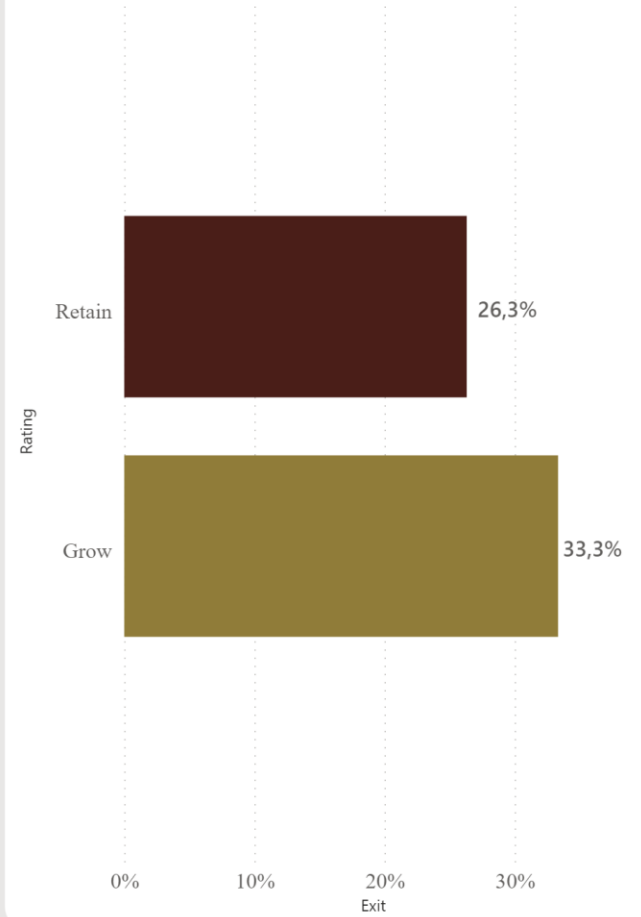


Total Rewards

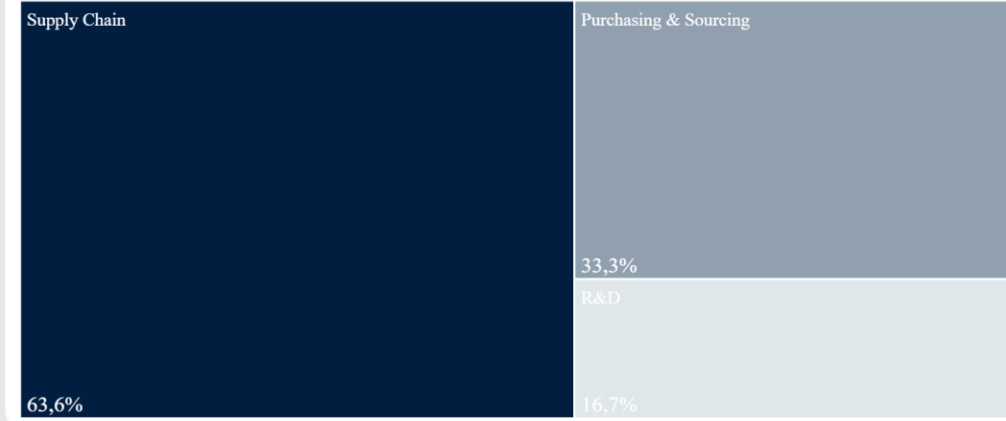
### Distribution by Talent Rating



### Exit Rate by Talent Rating



### Successor Readiness % por Functional Area



### Share of employee rated G/S por Functional Area

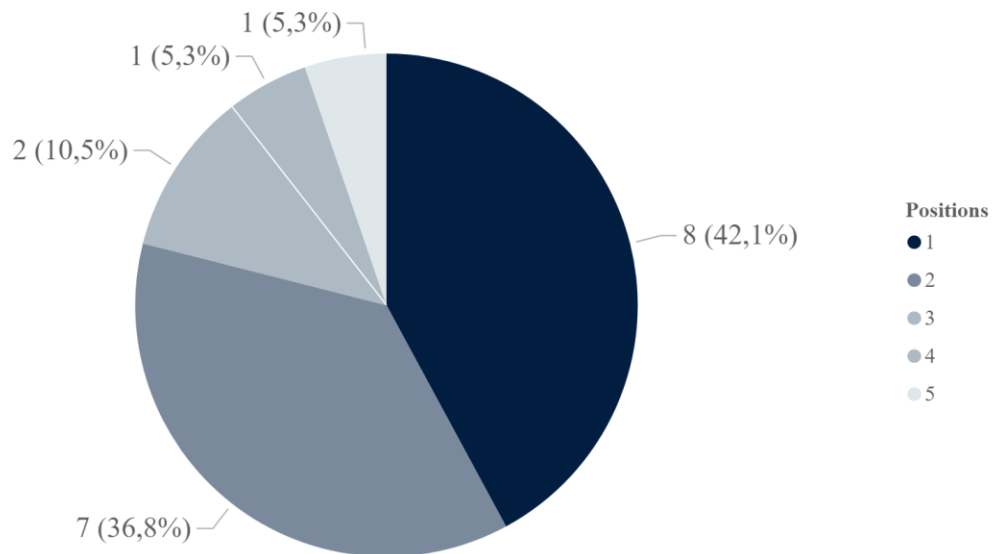


**Gender** Todas **Location** Todas **Talent Rating** Todas **Division** Todas **Talent Year** 2021

### Successor Assigned More Than 2 Positions

21,1%

### Count of Successor Per Positions



### Successor Details for Incumbent

Full Name	Incumbent user count 1
Pettit,Nicolas	4
Arias,Alejandro	3
Merida,Laura	3
Brest,Guillermo	2
Dellagnolo,Fernando	2
<b>Total</b>	<b>27</b>

### Employee Details

User Name	Full Name	Employee Gender	Manager Full Name	O
ALARCMIG	Alarcon,Miguel	Male	Brest,Guillermo	R
ALVAREZE	Alvarez-Parodi,Ezequiel	Male	Brest,Guillermo	R
AlviaAng	Alvarez,Angela	Female	Quiroga,Denis	R
antincar	Antinori,Carolina	Female	Filippini,German	R
ARIASALE	Arias,Alejandro	Male	Filippini,German	R
AVALOFED	Abalos,Federico	Male	Tell,Mauricio	R
BARREGUI	Barreiro,Guillermo	Male	Tell,Mauricio	R
BenziAnd	Benzi,Andres	Male	Bertoia,Manuel	R
BertoMan	Bertoia,Manuel	Male	Caminoski,Silvio	R
BERTOMAT	Bertora,Matias	Male	Mezzabotta,Juan	R
BRESTGUI	Brest,Guillermo	Male	Piske,Robson	R
BriozPab_112021	Briozzo,Pablo	Male	Telesmanich,Silvia	R
CAPOLILLA	Capolongo,Juan	Male	Filippini,German	P

- Head Count
- Gender Distribution
- Employee Turn Over Rate
- Performance
- Talent
- Learning and Development
- Total Rewards





Gender Todas ▼

Location Todas ▼

Talent Rating Todas ▼

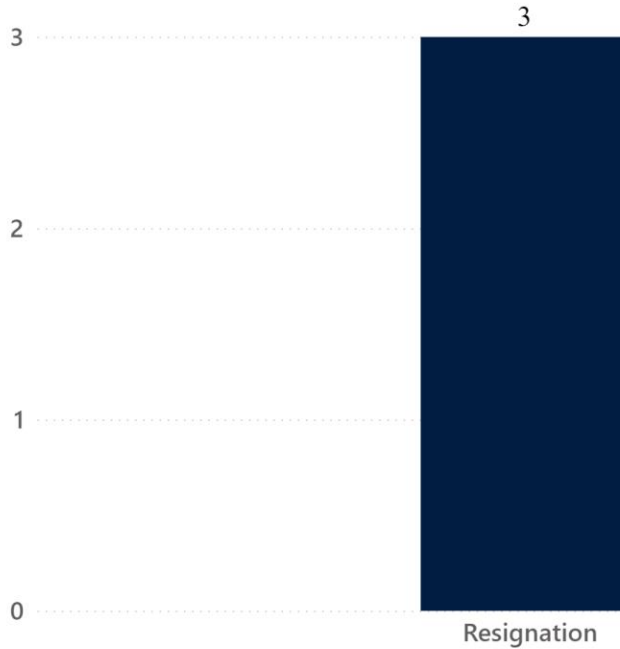
Division Todas ▼

Talent Year 2021 ▼

### Talent Retention Rate-Grow & Stretch

72,7%

### Employee Termination Reason By Talent Rating-Grow & Stretch



### Terminated Employee Details Including Talent Rating

Full Name	User Name	Employee Gender	Manager Full Name
Abalos, Federico	AVALOFED	Male	Tell, Mauricio
Alarcon, Miguel	ALARCMIG	Male	Brest, Guillermo
Alvarez-Parodi, Ezequiel	ALVAREZE	Male	Brest, Guillermo
Alvarez, Angela	AlviaAng	Female	Quiroga, Denis
Antinori, Carolina	antincar	Female	Filippini, German
Arias, Alejandro	ARIASALE	Male	Filippini, German
Barreiro, Guillermo	BARREGUI	Male	Tell, Mauricio
Benzi, Andres	BenziAnd	Male	Bertoia, Manuel
Bertoia, Manuel	BertoMan	Male	Caminoski, Silvio
Bertora, Matias	BERTOMAT	Male	Mezzabotta, Juan
Brest, Guillermo	BRESTGUI	Male	Piske, Robson
Briozzo, Pablo	BriozPab_112021	Male	Telesmanich, Silvia
Capolongo, Juan	CAPOLJUA	Male	Filippini, German
Casella, Gustavo	CaselGus	Male	Bertoia, Manuel
Cena, Jorge	CENAJOR	Male	Mezzabotta, Juan
Curtis-Messa, Nicolas	CurtiNic	Male	Filippini, German
Dania, Marcos	DaliaMar_112021	Male	Brest, Guillermo
Dellagnolo, Fernando	DELLAFER	Male	Filippini, German
Filippini, German	FILIPGER	Male	Tell, Mauricio
Fior, Maximiliano	FiorMax	Male	Mezzabotta, Juan

- Head Count
- Gender Distribution
- Employee Turnover Rate
- Performance
- Talent
- Learning and Development
- Total Rewards





**Training Type** Todas **Functional Area** Todas **Location** Todas **Division** Todas **Gender** Todas **Is Line Manager** Todas

- Head Count
- Gender Distribution
- Employee Turnover Rate
- Performance
- Talent
- Learning and Development
- Total Rewards

**Completion rate of Training %**  
60,8%

**Completion % by Employee Gender**

Female	Male
64,0%	59,8%

**Completion % by Is Line Manager**

Yes	No
62,3%	60,2%

**Mandatory Completion Training %**  
43,0%

**Completion % by Employee Gender**

Female	Male
45,0%	42,4%

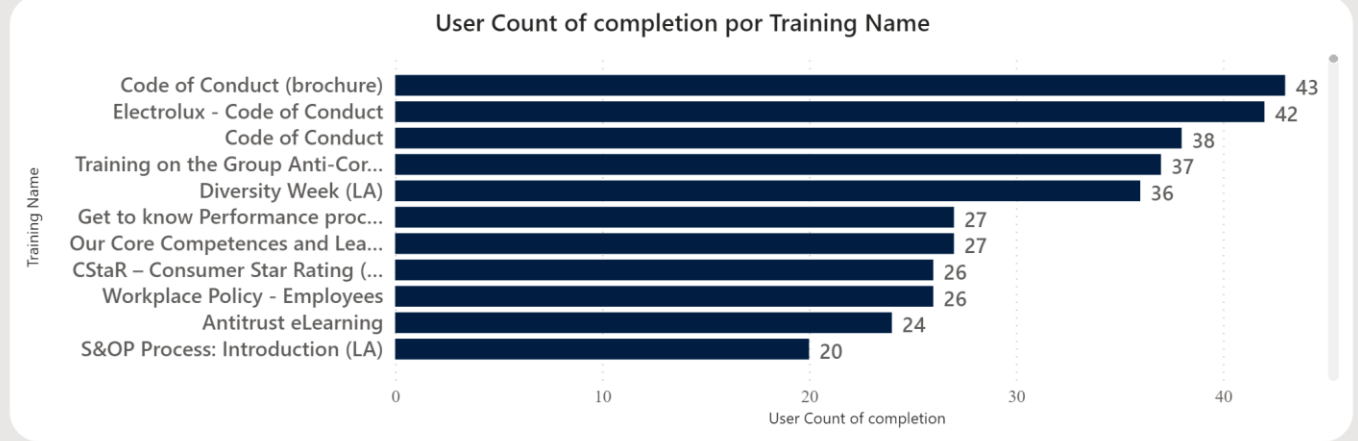
**Mandatory % por Is Line Manager**

No	Yes
45,1%	36,1%

**Mandatory Training %**

Latin America

43,0%



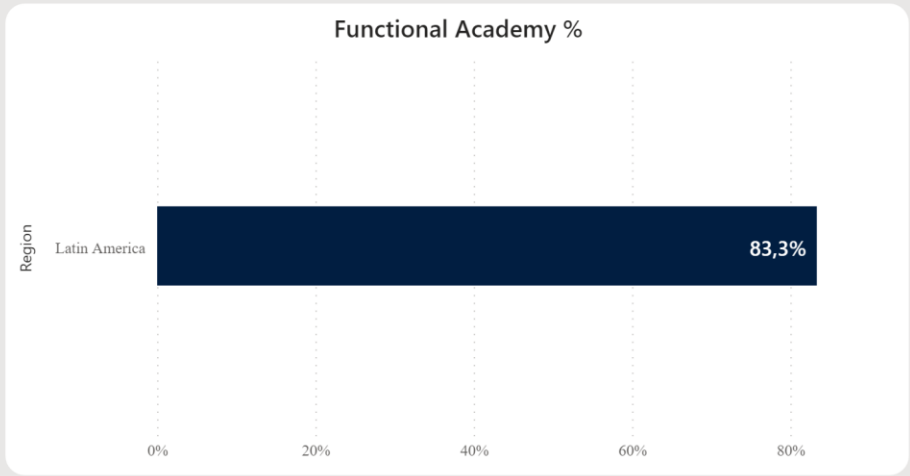
**Functional Academy Completion Training %**  
83,3%

**Functional % por Employee Gender**

Female	Male
83,3%	83,3%

**Functional % por Is Line Manager**

No
83,3%





ABS
Division Todas
Location Todas
Functional Area Todas
Employee Class Todas

### Average Compa Ratio

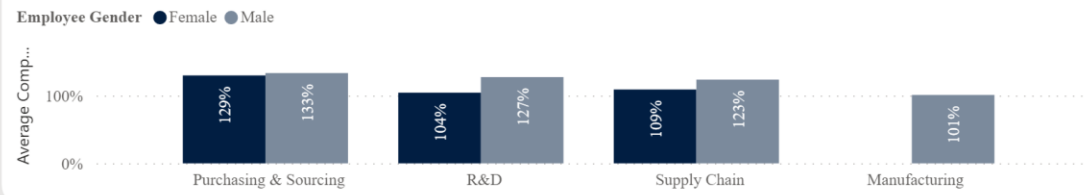
**Average Compa Ratio**  
121%

Male	Female
123%	112%

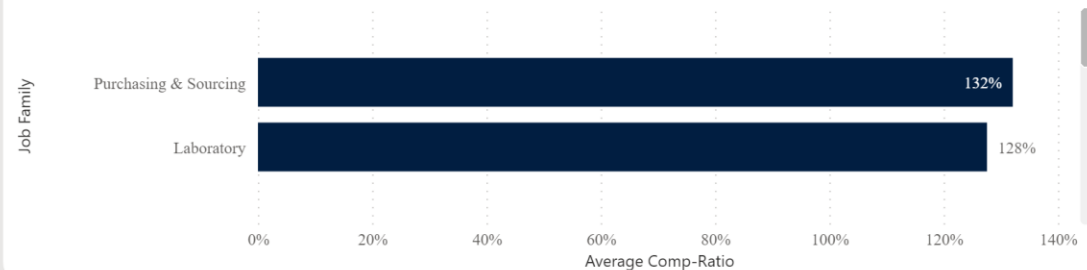
### Average Compa Ratio By Sub Band And Gender



### Average Comp-Ratio by Functional Area and Gender



### Average Comp-Ratio por Job Family



### Performance by Compa Ratio

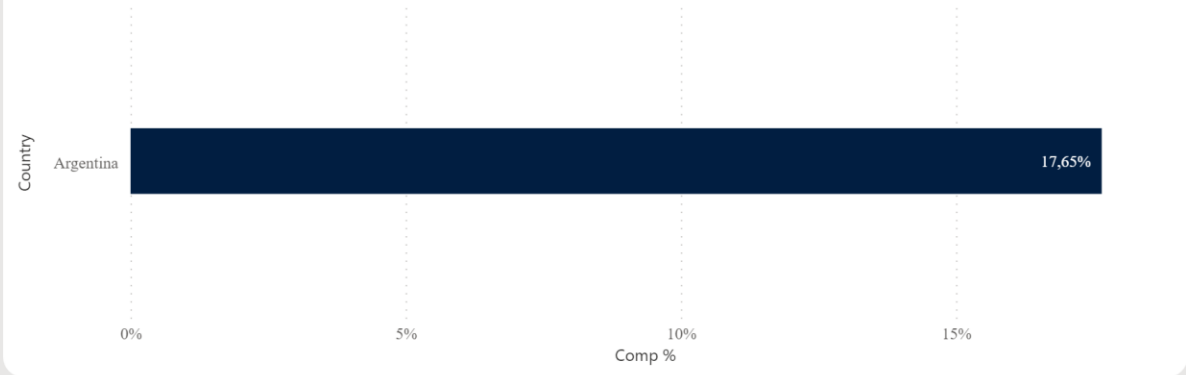
Set Compa Ratio%

85

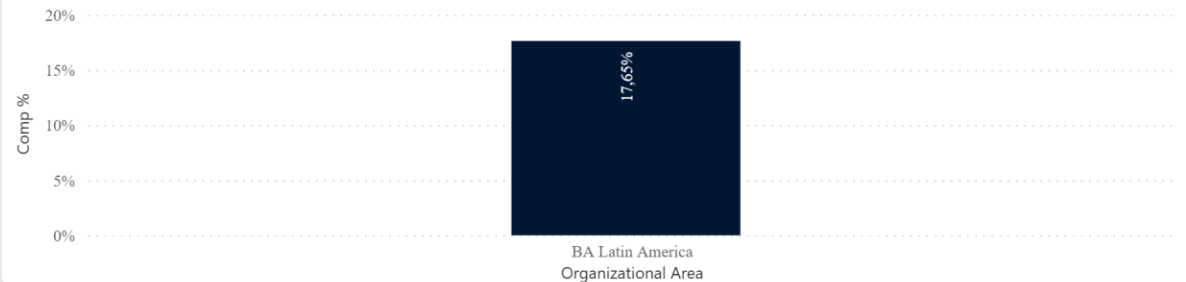
High Performer with CompaRatio <= 85%

17,65%

### Performance with compa ratio by Country



### Performance with compa ratio by Organizational Area



Head Count



Gender Distribution



Employee Turnover Rate



Performance



Talent



Learning and Development



Total Rewards





Division Todas Location Todas Functional Area Todas Gender Todas



Region	Missing Location	Missing Job Family	Missing IPE	Missing ABS	Missing Currency in excel	Missing Location In Excel	Missing Job fimaly in excel	C
<b>Latin America</b>	0	0	2	0	0	1	0	

- Head Count
- Gender Distribution
- Employee Turnover Rate
- Performance
- Talent
- Learning and Development
- Total Rewards





Location Todas

Organizational Area Todas

Division Todas

Gender Todas

User Name Todas

**Job Title:**

**Employee Class:**

**Manager:**

**Operational HRBP:** Rodriguez, Barbara

**Is Line Manager:**

**Is HRBP:** No

**Is Expat:** No

**Is EES Report Owner:**

**Division:**

**Organizational Area:** BA Latin America

**Functional Area:**

**Job Family:**

**Anchor Job:**

**Location:**

**Country of Payroll:** Argentina

**Region:** Latin America

**Electrolux Legal Entity:**

**Cost Centre:**

**Tier Level :**

**Job Level SubBand:**

**Individual IPE:**

**Sap ID:**

**Payroll ID:**

**CID:**

**Country of Location:**

### Compensation

**Annual Base Salary:**

**Variable Pay Type:**

**Variable Pay Midpoint%:**

**Variable Pay Max%:**

**Current Allowances:**

**Salary Structure:**

TTC RATIO ABS RATIO TGC RATIO

### Performance

**Performance year** **Performance Rating**

2019	Unsatisfactory
2018	Below Expectations
2019	Below Expectations
2020	Below Expectations
2021	Below Expectations
2018	Meets Expectations
2019	Meets Expectations

### Talent

Year	Rating	Talent Action	Status
2019			Expired
2019	Retain	Could change roles	Comple
2019	Retain	Could change roles	Expired
2019	Grow	Could change roles	Comple
2019	Stretch	Could change roles	Comple
2020	Retain	Could change roles	Comple
2020	Retain	Could change roles	Expired

### Successors

Year	Successor Name	Succession Readiness
2021	Arias,Alejandro	1 - 3 years
2021	Balestrini,Carolina	1 - 3 years
2021	Balestrini,Carolina	Ready Now
2021	Balestrini,Carolina	Talent Pipeline
2021	Brest,Guillermo	1 - 3 years
2021	Cena,Jorge	Unknown
2021	Conrado,Claudinei	Ready Now

### Succeeding Positions

Year	Incumbent Name	Succession Readiness
2020	Abalos,Federico	1 - 3 years
2021	Abalos,Federico	1 - 3 years
2021	Alviarez,Angela	1 - 3 years
2020	Barreiro,Guillermo	1 - 3 years
2021	Barreiro,Guillermo	1 - 3 years
2020	Bouza,Lucas	1 - 3 years

\*login here and refresh page again if image is not loaded

**User ID:**

**E-mail:**

**Gender:**

**Age:**

**Nationality:**

**User Status:**

**Employment Status:**

**User Type:** Employee

**Subtype:**

**Original Hire Date:**

**Last Hire Date:**



Division

Todas

Location

Todas

Organizational Area

Todas

Gender

Todas

User Count

49

## Employee Details



User Id	User Name	User Full Name	User Status
ALARCMIG	ALARCMIG	Alarcon,Miguel	Active
ALVAREZE	ALVAREZE	Alvarez-Parodi,Ezequiel	Active
ALVIAANG	AlviaAng	Alviarez,Angela	Active
ANTINCAR	antincar	Antinori,Carolina	Active
ARIASALE	ARIASALE	Arias,Alejandro	Active
AVALOFED	AVALOFED	Abalos,Federico	Active
BARREGUI	BARREGUI	Barreiro,Guillermo	Active
BEDINPAB	bedinpab	Nahuel,Bedini	Active
BENZIAND	BenziAnd	Benzi,Andres	Active
BERTOMAN	BertoMan	Bertoia,Manuel	Active
BERTOMAT	BERTOMAT	Bertora,Matias	Active
BRESTGUI	BRESTGUI	Brest,Guillermo	Active
CAPOLJUA	CAPOLJUA	Capolongo,Juan	Active
CASELGUS	CaselGus	Casella,Gustavo	Active
CENAJOR	CENAJOR	Cena,Jorge	Active
COSCIARI	cosciari	Coscia,Ariel	Active
CURTINIC	CurtiNic	Curtis-Messa,Nicolas	Active
DATOLUC	DATOLUC	Dato,Luciano	Active
DELLAFER	DELLAFER	Dellagnolo,Fernando	Active
FILIPGER	FILIPGER	Filippini,German	Active





Division

Todas



Location

Todas



Organizational Area

Todas



Gender

Todas



User Id	User Full Name	User Status	User Name	User Email	Date of Birth	Hire Date	Job Title
LAAR62000398	Jose,Fernandez	Active	LAAR62000398		24/ 06/ 1961	02/ 11/ 1992	Supply Chain Operator
LAAR62001279	Enrique,Sanchez	Active	LAAR62001279		10/ 07/ 1973	01/ 08/ 2006	Supply Chain Operator
LAAR62001433	Ruben,Byrnes	Active	LAAR62001433		11/ 04/ 1982	16/ 08/ 2007	Supply Chain Operator
LAAR62001713	Ariel,Menghi	Active	LAAR62001713		28/ 10/ 1979	01/ 10/ 2010	Services Assistant
LAAR62001749	Eduardo,Merlo	Active	LAAR62001749		04/ 10/ 1983	01/ 12/ 2010	Supply Chain Operator
LAAR62001955	Eulogio,Jaimez	Active	LAAR62001955		14/ 11/ 1973	01/ 10/ 2012	Supply Chain Operator
LAAR62002085	Jesus,Luque	Active	LAAR62002085		18/ 02/ 1982	01/ 06/ 2013	SUPPLY CHAIN ASSISTANT
LAAR62002267	Ivan,Alcaraz	Active	LAAR62002267		01/ 09/ 1984	01/ 02/ 2015	Logistics Assistant
LAAR62002569	Sebastian,Dolci	Active	LAAR62002569		10/ 06/ 1991	08/ 03/ 2017	Inbound Assistant
LAAR62002691	Fabian,Zapata	Active	LAAR62002691		27/ 03/ 1997	04/ 09/ 2017	Consumer Care Logistics Operator
LAAR62002745	Dario,Mansilla	Active	LAAR62002745		28/ 08/ 1984	19/ 03/ 2018	SUPPLY CHAIN ASSISTANT
LAAR62002915	Soledad,Fernandez	Active	LAAR62002915		17/ 09/ 1994	09/ 08/ 2021	AFTER SALE LOGISTIC ADMINIST
LAAR62002928	Agustin,Gauna	Active	LAAR62002928		22/ 07/ 2001	01/ 12/ 2021	Manufacturing Operator
PADROAGU	Padrone,Agustin	Active	PadroAgu	AGUSTIN.PADRONE@ELECTROLUX.COM	01/ 06/ 1995	03/ 01/ 2022	Product Engineer
ARIASALE	Arias,Alejandro	Active	ARIASALE	alejandro.arias@electrolux.com	14/ 01/ 1985	19/ 11/ 2012	Cost Out Engineer
OZOREALE	Ozores,Alejandro	Active	OzoreAle	alejandro.ozores@electrolux.com	10/ 11/ 1981	11/ 03/ 2019	Logistics Coordinator
BENZIAND	Benzi,Andres	Active	BenziAnd	ANDRES.BENZI@ELECTROLUX.COM	29/ 10/ 1979	20/ 11/ 2019	Buyer
ALVIAANG	Alviarez,Angela	Active	AlviaAng	angela.alviarez@electrolux.com	03/ 12/ 1987	06/ 08/ 2018	Planning Analyst
COSCIARI	Coscia,Ariel	Active	cosciari	ARIEL.COSCIA@ELECTROLUX.COM	17/ 08/ 1992	01/ 10/ 2021	Transportation Analyst
SOTOARI	Soto,Ariel	Active	SOTOARI	ariel.soto@electrolux.com	14/ 01/ 1985	16/ 06/ 2013	Outbound Coordinator
ANTINCAR	Antinori,Carolina	Active	antincar	CAROLINA.ANTINORI@ELECTROLUX.COM	22/ 02/ 1992	12/ 04/ 2021	LABORATORY ANALYST
QUIRODEN	Quiroga,Denis	Active	QUIRODEN	denis.quiroga@electrolux.com	03/ 12/ 1986	01/ 03/ 2015	Purchasing Planning Coordinator
ALVAREZE	Alvarez-Parodi,Ezequiel	Active	ALVAREZE	EZEQUIEL.ALVAREZ-PARODI@ELECTROLUX.COM	23/ 08/ 1988	09/ 08/ 2021	R&D Analyst

