

## ESTUDIO DE CASO: ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE RELACIONES INDUSTRIALES Y PERSONAL

Por Ricardo Martínez Rivadeneira <sup>12</sup>



La Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal (ACRIP) es la principal asociación de ejecutivos de los Recursos Humanos en Colombia, en mayo del 2000 a partir de

un seminario del concepto del Balanced Scorecard se le propuso a la Dirección de Acrip aplicar este concepto a su interior, de tal forma que sirviera de ejercicio para preparar a la ACRIP para el siglo XXI.

El primer paso para preparar el futuro de la Acrip es medir donde se encuentra hoy. La dirección de ACRIP está evaluando la posibilidad de hacerlo, usando una técnica denominada el “Balanced Scorecard”. Son cuatro los componentes del Balanced Scorecard (BSC), El primer componente del BSC es la perspectiva del cliente. Con el fin de medir como estamos hoy, se le recomienda a la dirección de ACRIP preguntar a sus afiliados sobre la forma como esta logrando cumplir con sus expectativas. Para tal fin se sugirió conducir entrevistas aleatorias con afiliados y enviar un cuestionario. Todavía se están recogiendo los resultados, si usted siente que ACRIP puede servirlo mejor, por favor envíe su cuestionario diligenciado, o busque a cualquier miembro de la Junta y expóngale lo que piensa.

El segundo componente del BSC es la perspectiva de los procesos internos de la asociación. La Dirección de ACRIP está identificado los procesos internos que comprenden las operaciones, programas y administración de ACRIP. Se van a definir también factores críticos de éxito e indicadores en cada proceso. Esto nos va a preparar para el tercer componente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde estamos mirando las formas para mejorar continuamente cada uno de estos procesos.

El cuarto componente es la perspectiva financiera. Con el fin de cumplir con la responsabilidad financiera a nuestros afiliados, la Junta Directiva de ACRIP ha adoptado un esquema de presupuesto donde los gastos operativos de ACRIP no podrán sobrepasar los ingresos y la utilidad se reinvertirá totalmente en los programas de ACRIP.

Así, armados con toda esta información, es como fijaremos nuestra dirección en el siglo XXI. Esperamos en pocos meses tener respuesta a estas tres preguntas: EL Quién? El Qué y El Cómo?

Nuestra primera y más importante pregunta es, “Quienes somos nosotros?”, Qué es la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal? Y cuál sería nuestra visión y misión en el siglo XXI? Aquí en Bogotá, nuestros fundadores fijaron su visión en nuestra

acta de constitución, la junta directiva de ACRIP ha reafirmado nuestra identidad basada en el trabajo realizado por los anteriores presidentes de ACRIP.

La visión de ACRIP: Ser identificada como la entidad de mayor conocimiento en materia de administración y desarrollo del talento humano en Colombia.

La misión de ACRIP: Ser líder en la asesoría a las Empresas, el Estado y Gremios, en el análisis, formulación y desarrollo de la legislación, políticas y competencias de administración integral del talento humano, en todas sus dimensiones para contribuir al crecimiento armónico y productivo de la persona, la empresa y el país.



ACRIP suministrará valor tangible a sus clientes a través de Generación de infraestructura, productos y servicios, Investigación y analisis y comunicaciones.

La segunda y más importante pregunta, es “Cuáles son las necesidades de nuestros clientes que podemos satisfacer en el año 2000 y más adelante para ser una organización viable y valiosa?” La base para contestar esta pregunta será la información suministrada por los afiliados en la perspectiva del cliente de nuestro BSC. A mediados de octubre de 2000, nos reuniremos para tratar todos estos aspectos cruciales para nuestra asociación y veremos la situación a futuro de todos los programas ACRIP que formarán el corazón de nuestro plan estratégico.

La tercera y última pregunta es “Cómo nuestros procesos cumplen mejor las necesidades y expectativas de nuestros clientes? En la reunión de octubre, la dirección de ACRIP empezará a responder esta última pregunta.

Una vez que sepamos “el que” (nuestra dirección) podremos determinar como conseguirlo. Más adelante miraremos cuales de nuestros procesos internos son candidatos al mejoramiento para llegar a ser más efectivos y eficientes, y para alinear estos procesos con nuestro plan estratégico. Por supuesto no terminaremos la tarea en un solo fin de semana. Sin embargo, pondremos a caminar el mejoramiento de procesos en ACRIP. Todos los afiliados de ACRIP están invitados a colaborar y dar sus sugerencias en este proceso.

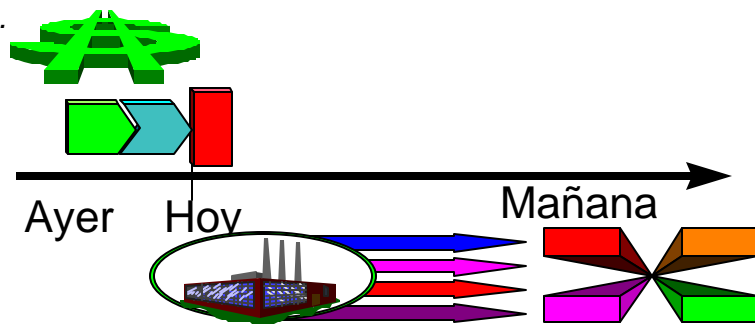
---

Espero que las palabras finales del prof. Eccles, den el contexto necesario para que la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal - ACRIP, pueda explotar al máximo esta herramienta del BSC y en el tiempo convertirse en la asociación líder en Colombia, para lo cual desde ya cuentan con mi apoyo incondicional.

*"Por varios años, los ejecutivos senior... han estado repensando como medir el desempeño de sus negocios. Ellos han reconocido que las nuevas estrategias y realidades competitivas demandan un nuevo sistema de medición. Ahora están profundamente ocupados definiendo y desarrollando este sistema para sus compañías.*

*El corazón de esta revolución se encuentra en una decisión radical: El cambio de tratar las cifras financieras como el fundamento de la medición de desempeño a tratarla como una más entre un conjunto de medidas".*

*Robert Eccles. The performance measurement manifesto.  
HBR. January-February, 1991.*



---

<sup>1</sup> Ingeniero de Sistemas de la Universidad Piloto, Especialización en Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, Programa académico MBA del Inalde. . Curso de especialización sobre Balanced Scorecard IQPC Miami Estados Unidos, Profesor Universidad del Rosario, Externado de Colombia, Andes y del Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Especialista Financiero y Auditor de Sistemas de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Especialista en Investigación y Planeación en Concasa, Consultor especializado en Balanced Scorecard

email: [rmartinezz@multiphone.net.co](mailto:rmartinezz@multiphone.net.co)

Tel: (091) 2263581

Cel: 2332417

<sup>2</sup> Trabajo realizado con los participantes al primer seminario sobre BSC patrocinado por ACRIP Bogotá, a quienes agradecemos su colaboración; Alberto Guerrero, Martha Bohorquez, Hermes Sierra, Beatriz Elena Acero, Luis Alfonso Hernandez, Marcela Escobedo, Claudia Gonzalez.