

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro de Mando Integral Aplicado a Recursos Humanos

Camila Ordóñez Sarmiento

Universidad de la Sabana

## Resumen

El Cuadro Mando Integral traduce la misión de una organización o unidad de negocio en un conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, a través de cuatro perspectivas: (a): financiera; (b): del cliente; (c): procesos Internos y (d): aprendizaje organizacional. Al aplicar el cuadro de mando integral al área de recursos humanos se logrará gestionar integral y eficazmente, el capital intangible más importante: el capital humano. Y se logrará convertir en un departamento socio y aliado estratégico del negocio ya que estará vinculando sus funciones, con el rendimiento y los resultados empresariales.

## Abstract

The balanced score card translates an organization's or business' mission into a set of meaningful active measures that provide a necessary structure for a management system and strategic measurement, this is done employing 4 perspectives: (a); financial; (b): client oriented, (c) internal processes and (d):organizational learning. When applying the balanced score card to the human resources department one will be able to manage promptly and wisely the most intangible capital of them all: the human capital. And it will be managed to turn a department partner and strategic ally of the business since it will be tying its functions, with the enterprise yield and results.

### Cuadro de mando integral aplicado a recursos humanos

En la última década han aumentado las críticas hacia los sistemas tradicionales de control de gestión puesto que estos se concentraban en términos financieros, este énfasis hizo que las empresas invirtieran excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo, especialmente en lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que son aquellos que generan un mayor crecimiento en el futuro.

Según Norton (2000) citado por Becker, Huselid y Ulrich (2000), “el mayor consenso que existe es que en la nueva economía el capital humano constituye la base de la creación de valor (varios estudios demuestran que un ochenta y cinco por ciento del valor de una empresa se fundamenta en activos intangibles).

Lo irónico de la realidad que se encuentra en las organizaciones es que el activo que supuestamente es más importante, es el menos entendido y por lo tanto, el menos susceptible de medir. Esto nos lleva a la hipótesis de que probablemente al ser un activo difícil de medir, será igualmente difícil de dirigir.

De ahí la importancia de que las organizaciones sean coherentes y tengan en cuenta dentro de sus mediciones al bien intangible más importante de la empresa: el capital humano.

Según Amat, citado por Kaplan y Norton (1997), el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más competitivos.

El nuevo ambiente de negocios, los rápidos cambios, la continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo, basada en su talento, ha hecho que las

organizaciones actuales se reenfoquen bajo la premisa de que las personas son quienes hacen la diferencia, lo cual obliga a la gerencia, a retornar al ser humano. Según Ayuso (2003), “el valor real de una empresa no coincide con lo que dicen sus balances y registros contables. Esto sucede porque la contabilidad sólo refleja algunos de los activos y a otros los desconoce en forma absoluta.” (Ayuso, 2003, pp. 1)

En este caso, la incógnita a resolver es el valor de los activos que no se registran contablemente, como lo es el talento humano.

La medición del desempeño y la efectividad son aspectos corporativos claves; para algunas áreas, como por ejemplo la financiera, el desempeño es relativamente fácil y directo de medir; sin embargo para otras, como lo es el área de recursos humanos, estas mediciones constituyen un gran reto.

Tradicionalmente la medición de las actividades del recurso humano han estado orientadas a aspectos como la eficiencia (por ejemplo: tiempo para procesar las reclamaciones de beneficios) y vista por la organización como un costo para esta. Aunque a simple vista estos indicadores se ven fáciles de entender y calcular, en realidad, suministran poco enlace con la estrategia del negocio.

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos 20 años ha hecho latente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición en el desempeño del negocio.

Gracias al cuadro de mando integral se han incorporado una serie de prácticas de excelencia, que buscan que los recursos humanos contribuyan decididamente

hacia la creación de valor tangible e intangible, y que los encargados de recursos humanos redefinan su rol, pasando a ser socios estratégicos para el negocio, contribuyendo en el diseño e implementación de metas y objetivos, a través del uso del cuadro de mando integral. (Reinoso, 2004)

Según Martínez (1997), el Gartner Group estimó que por lo menos el cuarenta por ciento de las "US Fortune 1000 Companies" habrían implementado el cuadro de mando integral para el año 2000.

Por su parte, Bain Consulting, citado también por el mismo autor, en su encuesta de prácticas gerenciales, estimó la penetración actual del cuadro de mando integral en un sesenta por ciento en las empresas estudiadas en Estados Unidos y en un cincuenta por ciento en Europa.

Ha sido tal el impacto del cuadro de mando que las empresas de software tales como SAP, Oracle, Peoplesoft, Gentia, Lawson y SAS Institute, todas están ofreciendo paquetes de tecnología y soluciones basadas en el cuadro de mando integral.

De ahí la gran importancia de conocer y estudiar que es el cuadro de mando integral y como su aplicación beneficia al desarrollo de la organización y del área de recursos humanos.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación

y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Los objetivos y las medidas de Cuadro de Mando Integral, nacen a partir de las metas y estrategias de una unidad de negocio y representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El cuadro de Mando esta siendo utilizado para llevar a cabo procesos de gestión decisivos entre los cuales están: (a): aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; (b) comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; (c): planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y (d): aumentar el feedback y formación estratégica. (Kaplan y Norton, 1997, pp 32)

El cuadro de mando integral permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias a través del tiempo y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia, logrando a su vez, no solo medir los cambios en los indicadores, sino también favorecer el cambio.

Los indicadores son un complemento de los controles financieros y también un medio para reducir el peligro de un enfoque a corto plazo, mientras que los empleados de la empresa adquieren una mayor conciencia de su trabajo y de los supuestos fundamentales sobre el futuro y la empresa en sí.

Si se comparan los sistemas tradicionales con el cuadro de mando integral se puede encontrar que este último, proporciona un enfoque hacia la estrategia, el presente y el futuro, está diseñado por toda la organización, especifica las metas para llevar a los empleados a realizar la visión y monitorea el cumplimiento de la visión. En contraparte los sistemas tradicionales están diseñados por expertos financieros, tienden a tener un enfoque hacia el pasado y se especifican en las acciones que se desea que hagan los empleados bajo una comprobación de que efectivamente lo estén haciendo (Martínez, 1997, pp. 5)

Dentro de los beneficios del cuadro de mando integral, anotados por Martínez (1997), están: (a). reduce al mínimo la sobrecarga de información; (b): reúne en un solo informe muchos de los elementos de una misma organización; (c) previene la suboptimización y (d) tiene un enfoque multidimensional que permite una mejor comprensión de la empresa.

El cuadro de mando integral sirve para conectar objetivos de largo plazo con acciones de corto plazo, así como para conectar los presupuestos financieros con los objetivos estratégicos, estableciendo así, un punto entre el presente y el futuro exitoso de la compañía. (Kaplan y Norton, 2002, pp. 183)

En algunos casos el cuadro de mando integral puede servir como punto central para determinar cuales deben ser los esfuerzos de una organización, pero no se le puede aplicar a todos los negocios en general ni a todas las industrias, así mismo,

tampoco se le puede aplicar a todos las áreas de una organización ni a todas las actividades que realiza.

Dependiendo del área de la organización a la que se le requiera aplicar esta metodología de medición se debe aplicar uno u otro tipo de cuadro de mando, no siempre el mismo sirve para las diferentes áreas de una organización ni para dos empresas que realizan similares actividades.

Las diferentes áreas de una empresa requieren cuadros de mando integrales específicamente diseñados teniendo en cuenta la misión, estrategia, cultura y tecnología de cada unidad o área de la empresa.

Kaplan y Norton (2002) sostienen que es importante que las empresas no utilicen su metodología únicamente en la última fase de sus procesos sino que también la implementen durante las diferentes etapas de los procesos de la organización.

Es fundamental también que el cuadro de mando integral no sea utilizado de la manera como fueron utilizadas otras metodologías tales como calidad total, organizaciones de alto desempeño, reingeniería y muchas otras, en donde se daba una brusca ruptura en las formas de trabajo y cuando ya “se pasaba de moda”, se buscaba otra nueva metodología que tampoco agregaría valor a la organización.

El verdadero beneficio real de esta metodología está en convertirla en el punto de partida para que la gerencia pueda manejar el negocio y tomar decisiones, estableciéndola como una pauta para el manejo estratégico de las empresas.

(Kaplan y Norton, 2002, pp. 175)

El cuadro de mando integral entrega tres elementos que son esenciales para el aprendizaje estratégico, el primero; la visión de la compañía es vista desde los objetivos que se desean lograr; segundo, entrega la retroalimentación de la



estrategia, y tercero, facilita la revisión de la estrategia que es esencial para el aprendizaje organizacional. (Kaplan y Norton, 2002, pp. 206)

Sin el cuadro de mando integral, la mayoría de las organizaciones no pueden lograr una consistencia entre la visión y la acción, cuando se trata de cambiar la dirección e introducir nuevas estrategias y procesos. La metodología permite un espacio para implementar la nueva estrategia mientras también se permite que los cambios que genera la nueva estrategia respondan en la competitividad de la empresa, el mercado y el ambiente tecnológico. (Kaplan y Norton, 2002, pp. 211)

Cada uno de los indicadores incluidos en el cuadro de mando integral debe cumplir un papel bien definido, ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones o ya sea como un efecto causal.

Kaplan y Norton (1997) proponen una serie de indicadores genéricos que cada organización debe adaptar a sus propias necesidades. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Por esta razón, la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización: (a): desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permita ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos; (b): introduzca productos y

servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo; (c): produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera; (d): movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y (e): aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Según Kaplan y Norton (1997), muchas organizaciones son incoherentes en cuanto a que adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización

hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Kaplan y Norton, 1997)

El cuadro de mando integral supone involucrar a la gente de la empresa al ayudar definir los supuestos sobre los que se basan las acciones y aspiraciones.

Para alcanzar una conexión entre visión y las operaciones del día a día es importante un diálogo en la organización. El compromiso, la comunicación y la motivación de la alta dirección son esenciales, así como la participación de líderes de la empresa durante las fases iniciales. (Kaplan y Norton, 1997, pp. 61)

Según Vigorena (2003) en la implementación de un sistema de cuadro de mando integral es necesario tener en consideración los siguientes aspectos: (a): hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio; (b): asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto; (c): lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación; (d): verificar que sea liderado por la persona correcta; (e): explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos; (f) evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto y (g): vincular el desempeño y las remuneraciones variables que considera el cuadro de mando.

Según Jimenez (2000), citado por Becker et al (2000), si el capital humano tiene tal importancia dentro de las organizaciones, también deberá tener esta misma importancia la gestión de este capital. Los directivos de recursos humanos deben

hablar el mismo lenguaje de la dirección para que así no exista una ruptura de los mapas mentales entre unos y otros.

Los mismos gerentes de recursos humanos no tienen una verdadera conciencia de la clara potencialidad de los “recursos” que manejan. ¿Son concientes de cómo su gerencia contribuye a la capacidad de la empresa en la competencia económica?

Si no lo saben, es imposible participar realmente en la elaboración y definición de la estrategia de la empresa.

Es importante que desde el área de gestión humana, se conozcan las oportunidades que el talento humano de la organización posee. Es esencial también que tal y como lo plantea Galambaud (1992), citado por Tejedor (2003), la gerencia de recursos humanos rompa con la tradición antiintelectual que tanto le ha pesado y aun le pesa, sobre la administración de la empresa, para sí disminuir con la mediocridad creada.

Según Rothwell y Kazanasm, citado por Sveiby (2000) , las personas líderes en las áreas del talento humano deberían desempeñar un papel estratégico en cuanto a la elección de objetivos y medios de recursos humanos en congruencia con la estrategia; un papel analítico en cuanto al estudio de las fortalezas y las debilidades del ambiente interno; un papel previsor en cuanto a la vigilancia de las tendencias del ambiente externo y previsión de los funcionarios; un papel administrativo en cuanto a la gerencia del servicio de planeación de los recursos y un papel de control en cuanto a la evaluación de los resultados obtenidos con al estrategia de recursos humanos. (Sveiby, pp. 351-352)

Los líderes de los departamentos de gestión humana deben también aprender el mismo lenguaje que se habla en otros departamentos para así estar de la mano con

los mapas mentales de la organización. La gestión de personas debería ser el elemento más crítico de la gestión, el que implicara las mayores reflexiones, innovaciones, presupuestos y preocupaciones.

Prahalad y Hamel (1994), citados por Becker et al (2000), anotan que los profesionales de recursos humanos se encuentran ahora en una posición para ser directivos numeradores, los cuales contribuyen al crecimiento empresarial, en vez de ser únicamente directivos denominadores, que reducen los costes y costes indirectos. (Becker et al, 2000, pp. 45)

Es innegable que definitivamente la ventaja competitiva más grande que puede tener una empresa es su gente, dado que cada una de las personas que conforman la organización llevan a cabo con sus pensamientos, sentimientos y acciones la estrategia. Tal y como lo anotan Becker et al (2000), las personas son los principales agentes en la creación de valor.

El Capital Humano comprende el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender. Tiene como característica distintiva que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo durante un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.

Por ello es sumamente importante la acción empresarial destinada a atraerlo, desarrollarlo y tratar de fidelizarlo, así como también hacer funcionar la gestión de desempeño, tendiente a medirlo y controlarlo con la mayor eficiencia y eficacia posibles. (Ayuso, 2003),

Así el departamento de gestión humana es visualizado como un departamento estratégico de la empresa, que obligatoriamente debe ir de la mano del negocio. La pregunta que viene entonces a la cabeza de cada uno de los profesionales en recursos humanos es: ¿Cómo podría desde el departamento de gestión humana crear valor y medir este proceso de creación de valor?

El cuadro de mando integral permite aumentar la medición de las actividades del recurso humano en un sentido muchísimo más estratégico, midiendo como la gestión del recurso humano y las actividades de recursos humanos contribuyen a los resultados del negocio. Es de este modo que el área de recursos humanos se transforma en un agente para el cambio y en un aliado clave para el negocio.

Según Becker et al dentro de los pasos para la implementación de un papel estratégico de recursos humanos están: (a): tener una estrategia empresarial claramente definida; (b): crear la conciencia para que recursos humanos se convierta en un activo estratégico; (c): crear un mapa estratégico; (d): identificar los productos de recursos humanos en el mapa estratégico; (e): combinar la arquitectura de recursos humanos con sus productos; (f): diseñar el candor de mando estratégico de recursos humanos y (d): implementar un sistema de dirección a través de la medición.

Aplicando un sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR), para crear y mantener un capital humano con talento se debe tener en cuenta: (a): vincular las decisiones de selección y promoción laboral con modelos validados de competencia;(b): desarrollar estrategias que ofrecen apoyo efectivo y oportuno para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia empresarial y (c): presentar políticas de compensación y rendimiento que atraigan, retengan y

motiven a los empleados que demuestren un rendimiento más alto. (Becker et al, 2000, pp. 33)

Según Lawrence Whitman, citado por Becker et al (2000): “Hay un vínculo directo entre el capital humano y los resultados financieros de la empresa que no es visible en la contabilidad tradicional. Ahora estamos empezando a entender el potencial y la importancia del proceso de medición. Cuando podamos medir los bienes intangibles con más precisión, creo que los inversores y los profesionales de las finanzas empezarán a contemplar los parámetros del capital humano como otro indicador del valor de la empresa.” (Becker et al, 2000, pg 29)

Las empresas con sistemas de trabajo de alto rendimiento adoptan unas prácticas de gestión de recursos humanos en donde se dedican muchos mas recursos a la selección y a la contratación, forman más y mejor a los empleados, realizan más actividades de gestión del rendimiento, vinculándolo a incentivos, utilizando el trabajo en equipo en mayor medida y teniendo prácticamente el doble de profesionales de recursos humanos por empleado. (Becker et al, 2000, pp. 40)

Así, el cuadro de mando integral se convierte en esa herramienta con la que la dirección comunica qué es lo que ha cambiado en la nueva estrategia. Supone más trabajo, pero el beneficio es la posibilidad de cambiar la estrategia más rápidamente que lo que en otras circunstancias sería posible.

Una de las tareas más difíciles para las empresas es la gestión en la perspectiva del aprendizaje de crecimiento, ya que requiere medidas totalmente nuevas sobre las personas y los sistemas. Sus objetivos con respecto a lo que quieren conseguir están claros, pero tienen inconvenientes a la hora de medirlos.

Por tanto, éste es el nuevo desafío, el gran desafío para que las áreas de recursos humanos consigan buenos indicadores relevantes, que antes no existían, de las competencias de los empleados y de la alineación de éstos con respecto a la organización.

Tejedor (2003) hace alusión al árbol de Skandia, donde se explica la visión de la empresa con el ejemplo del árbol, es esencial que los directivos no desconozcan que los árboles se conocen por sus frutos; así un árbol bueno, da buenos frutos y el árbol enfermo, tiene frutos deficientes o simplemente es estéril: no produce fruto.

El profesional en recursos humanos debe hacerse conciente que en términos de medio y largo plazo, lo realmente clave es precisamente esta perspectiva de formación y crecimiento ya que permitirá establecer los objetivos que servirán como cimientos de la organización en el futuro y la que garantizará el prestigio y el dinero en los próximos años.

Martínez (1997) propone un cuadro de mando integral que podría ser liderado por el área de recursos humanos, el cual presenta cuatro perspectivas diferentes desde las que es posible medir el desempeño del área de recursos humanos.

Dentro de la perspectiva financiera para medir el desempeño del área de recursos humanos, se enfocaría hacia el impacto financiero de la gestión y prácticas del recurso humano en los resultados del negocio. Aquí se vendrían a evaluar aspectos como: ¿cual ha sido el costo de la gestión del recurso humano y que valor ha adicionado esto a la organización?, ¿Cuáles son las expectativas de los accionistas? ¿Se están entregando alto retorno a las inversiones? y ¿Es sostenible el actual retorno de los recursos humanos?, entre otros.



En cuanto a la perspectiva del cliente, se deberá enfocar a las percepciones que tienen los clientes acerca de la efectividad de recursos humanos, así como de sus programas de gestión. Es importante tener en cuenta estas preguntas: ¿Como ven los clientes claves los recursos humanos?, ¿Como están alineados las prácticas del área de recursos humanos con las metas del negocio? ¿Qué rol juegan los recursos humanos en el negocio? ¿Cómo los productos de recursos humanos se comparan frente a los competidores nacionales e internacionales, en calidad y costo? y ¿Que es lo que los clientes valoran del área?

Haciendo referencia a la perspectiva interna, se focalizará en la eficiencia de los procesos del área de recursos humanos, por ejemplo: productividad, calidad, costo, tiempo de ciclo, etc.

Se pueden realizar los siguientes cuestionamientos, los cuales resultan muy útiles: ¿Qué tan efectivamente el área de recursos humanos ejecuta los procesos que son vitales para la organización?, ¿En cuales procesos se debe ser excelentes y suministrar una fuente de valor futuro?, ¿Cómo se están manejando efectivamente los costos y los de los proveedores? y ¿Cuál es la innovación ejercida comparada con la de los competidores?

Por último, la perspectiva de aprendizaje estará ligada al liderazgo, aprendizaje e innovación que se puede crear para fortalecer el éxito empresarial. Se podrá tener en cuenta aspectos como: ¿Qué tanto al organización esta creciendo en sus capacidades distintivas para ejecutar su plan de negocio?, ¿Cómo ven los empleados el área? ¿Los empleados entienden la dirección estratégica que se esta llevando a cabo? y ¿Las tasas de adaptación y mejoría son lo suficientemente rápidas y adecuadas? (Martínez, 1997, pp. 1)

Crear un cuadro de mando integral aplicado a recursos humanos no debería considerarse como algo que pueda producirse rápidamente. Para poder gestionar con un cuadro de mando, los directivos de recursos humanos deben estar a la altura de los cambios en los inductores de rendimiento que recursos humanos apoya. Si estos factores cambian, el cuadro de mando debe modificarse de la forma correspondiente.

La misma perspectiva estratégica que guía la construcción del cuadro de mando debería guiar también la gestión del recurso humano. En concreto, el personal de este departamento debería mantener informados a todos los directivos de la empresa constantemente sobre la posición de estos productos, relacionados con el talento humano y la gestión del capital humano. (Becker et al, 2000, pp. 108)

Los Analisis Costo-beneficio son distintos de los cuadros de mando de RRHH en lo que a su alcance respecta (los primeros tienen un alcance mucho menor y están mas orientados a un proyecto) y en su durabilidad (ofrecen solo respuestas concretas). Además, generalmente solo los que toman la decisión pueden ver los resultados de los análisis de costos. En contraposición, el cuadro de mando de recursos humanos, es más amplio en su alcance y se basa en una teoría sobre como crear valor en un negocio. Así mismo, también esta orientado a una audiencia mayor, actualizada de forma regular, y se utiliza como una herramienta para seguir el proceso de implementación de estrategia.

Tanto los análisis costo-beneficio como el desarrollo del cuadro de mando de recursos humanos son importantes. De hecho, son tareas complementarios, a pesar de que la mayoría de las empresas las utilizan de forma secuencial, desarrollando un cuadro de mando para identificar a donde quieren llegar en el futuro y donde se

encuentran en el presente y después llevan a cabo análisis de rentabilidad de las inversiones para elegir la forma mas eficiente para llegar a ese punto deseable en el futuro. Los directivos y profesionales que trabajan en las áreas de recursos humanos, necesitan perfeccionar su capacidad para utilizar esas dos poderosas herramientas. (Becker et al, 2000, pp.136)

Pensar estratégicamente sobre la medición significa entender si el cuadro de mando que está considerando le proporcionará el tipo de información que le ayudará a gestionar la función del capital humano estratégicamente. Además, pensar desde arriba en vez de desde abajo, debería guiar las decisiones técnicas que sustentan el cuadro de mando. Es esencial entender que el proceso de creación de valor y de desarrollo de indicadores validos de argumentación de este proceso constituyen un enfoque de arriba-abajo. Empezar con los indicadores disponibles y sacar lo mejor de una situación mala es un enfoque de abajo-arriba que, en la mayoría de los casos será una perdida de tiempo y, a largo plazo solo disminuirá la credibilidad estratégica del área.

## Conclusiones

El factor determinante de las empresas de hoy, esta en el desarrollo y aprovechamiento del Capital Humano. Gestionar los activos intangibles y su capacidad para generar valor, debe formar parte de las habilidades que tienen que desarrollar el profesional de recursos humanos en la actualidad.

Desarrollar un cuadro de mando efectivo requiere un claro entendimiento de la estrategia eficaz y de los objetivos operacionales de la empresa así como de una verdadera reafirmación de las competencias y las conductas que deben mostrar los trabajadores para conseguir dichos objetivos. De igual forma, la perspectiva de sistema de prerrequisito para cultivar la buena combinación del sistema de recursos humanos, a nivel interno y externo y generar, así, una ventaja competitiva. Los cuadros de mando, de la empresa en general o de la función de recursos humanos, crearan valor solo si están estrechamente vinculados con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales más amplios de la empresa.

Las áreas de recursos humanos de las empresas, deben reorientar sus herramientas y sistemas de gestión de forma más estratégica, dado que sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite precisamente traducir la estrategia y la misión de una organización en unas medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un éxito competitivo futuro.

Un cuadro de mando enfocado en recursos humanos proporciona los medios para recopilar datos rigurosos, predecibles y regulares que ayudarán a orientar la misión y la visión de recursos humanos.

Al crear un cuadro de mando, el profesional en recursos humanos será un mejor socio del negocio ya que estará vinculando sus funciones con el rendimiento empresarial y se convertirá así en un aliado estratégico, quien comparte con la organización un mismo lenguaje de logros y objetivos, determinado en cifras y resultados alcanzados.

### Referencias

- Becker,B, Huselid, M y Ulrich, D (2000). *El cuadro de mando integral en recursos humanos: uniendo la gente, la estrategia y el desempeño*. Harvard bussiness school press.
- Harvard Business Review on Measuring Corporate performance: A harvard business review paperback* (2002).Boston. pp 147-211. Harvard Business school press.
- Kaplan y Norton (1997) *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*.Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Kaplan y Norton (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona
- Martínez, R (1997). *Los indicadores del balanced score card orientan el desempeño*. Universidad de los Andes. Bogotá.
- Reinoso, A (2004).*En la era del tablero de comando ¿hacia donde se dirige la función de recursos humanos?: prácticas de excelencia*.
- Descargado de:  
[www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
- Sveybi, P (2000). *Revista Gestión “El valor del conocimiento”*. Edición Marzo-Abril: pp. 351-352.
- Descargado de:  
[www.gestion.com.ar](http://www.gestion.com.ar)

Tejedor (2003). *Balance Scorecard: Perspectiva de Formación y Crecimiento*

Descargado de:

[www.GestionDelConocimiento.com](http://www.GestionDelConocimiento.com)