

# **EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UNA HERRAMIENTA DE DIRECCION ESTRATÉGICA PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS MODERNAS**

**Ing. Jorge Luis Pupo Sedano**

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Cuba

## **Resumen del Trabajo**

Este trabajo tiene como objetivo, analizar la evolución del cuadro de mando integral. Se analiza cómo esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo solamente se basaba en el diagnóstico de funciones sencillas y sin embargo ha evolucionado hasta convertirse hoy día en una sólida herramienta de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas. Una de las aplicaciones que puede tener esta herramienta, es dar a conocer cómo se está comportando la empresa y sus empleados haciendo un gran énfasis en la misión, visión, la estrategia, y los problemas que pudieran presentarse durante la gestión de los recursos humanos, definiendo factores claves de éxito, y aplicándolo en áreas donde la empresa realmente lo necesite.

## **Abstract**

The objective of a Balanced Scorecard is analyse to diagnose and control of the management of the human resources aimed to stablish a system of indispensable action that turn the mission and the strategy of the administration into tangible objectives and indicators, taking into account the organization from four perspectives: the financial, the client's, the internal processes and the growth and learning. Therefore, the Balanced Scorecard will be an indispensable tool to be used by the indicatorship in the management of the human resources while taking decisions, knowing how the company is going and the employee's feeling, emphasizing in the vision, the strategy and the

problem that should appear in the management of the human resources, defining success key factors and applying this valuable tool in areas where the company really needs it.

**Palabras claves:** cuadro de mando integral, dirección estratégica, recursos humanos

**Código identificativos según la Classification-JEL:** L1 Industrial Organization, Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance.

### **El cuadro de mando integral y la gestión de los recursos humanos**

El presente trabajo abordará de forma general algunos conceptos y teorías que giran alrededor del tema. Se realizará una síntesis de cómo ha evolucionado al de cursar del tiempo la gestión de los recursos humanos y el cuadro de mando integral, así como sus tendencias históricas. Esta herramienta hoy día propone a las empresas modernas un camino a seguir para encausar las acciones de todos sus colaboradores hacia una eficiente gestión empresarial.

### **Antecedentes de la gestión de los recursos humanos**

Las funciones de los recursos humanos (RRHH) dentro de las organizaciones, han evolucionado de forma trascendental. La GRH tiene sus inicios en los trabajos de Peter Drucker y Douglas Mc Gregor en la década del 50. En sus inicios se abordó el trabajo con los RRHH como una función administrativa y burocrática, donde el especialista de personal se encargaba de la actualización de nóminas, seguridad social, relaciones con el sindicato, entre otras. Al paso de los años, el mundo empresarial fue ganando en competitividad, y se hizo necesario contar con un personal más competente para poder ocupar un espacio en el mercado. Así surge el término de RRHH, el cual según Puchol, (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés. Posteriormente con aparición de nuevos modelos, continuó desarrollándose el

término, los cuales incluían nuevas concepciones y funciones acerca de la GRH.

El modelo de GRH de Idalberto Chiavenato (1988) constituye un sistema que consta de cinco subsistemas independientes: el de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los RRHH.

El modelo CIDECE consta de una serie de actividades, que ubicadas en un círculo, simbolizan la integración de las mismas. Este modelo está orientado a la obtención de resultados desde una perspectiva estratégica.

El modelo de Harper y Lynch (1992) parte de la optimización de los RRHH a partir de la realización de un conjunto de actividades claves que materializan la GRH. Este es un modelo que se caracteriza por ser altamente descriptivo.

Se considera reconocido el modelo de GRH elaborado por Werther & Davis donde aparecen todas las actividades definidas a través de los objetivos organizacionales en una estrecha interrelación.

Todos los modelos antes mencionados parten de una perspectiva integradora de las actividades o los subsistemas que conforman la GRH, esta concepción parece obvia para estos autores, pero en la práctica esta integración constituye un problema difícil de resolver en las organizaciones.

El Mapa de Beer y colaboradores, se modificó al añadir expresamente la Auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH (Cuesta 1999). La superioridad funcional de este modelo se halla en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial, como rectoras del sistema GRH en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, al igual que en su atención a las interacciones con el entorno.

### **Elementos de la gestión de los recursos humanos**

Autores como Bueno Campos y Morcillo Ortega, 1993; Bendell, 1993; Gates, 1999 y Cuesta Santos, 2001, abogan por la formación, el conocimiento compartido y el trabajo en equipo, como elementos de un proceso continuo que decide el éxito empresarial. A la hora de analizar cuáles son aquellos indicadores más importantes en el aprendizaje y crecimiento del capital humano con que cuenta una organización, es necesario establecer o

mencionar aquellos elementos que serán la base que los sustentará. Primeramente está la *competencia del personal*, que serán las posibilidades que tendrán los empleados de tener acceso a la capacitación, de forma tal que se podrá contar a mediano plazo con un personal capaz desde el punto de vista profesional. Por otro lado se encuentran las *infraestructuras tecnológicas*, que serán aquel grupo de condiciones de trabajo que se le gestionen a los trabajadores, tales como: iluminación, climatización, comodidad, que no existan ruidos, ni sustancias tóxicas o de mal olor en el puesto de trabajo, y la existencia de los correctos métodos y medios de trabajo para realizar sus funciones; y por último el *clima laboral*, el cual está condicionado por las relaciones interpersonales existentes en el puesto de trabajo, la profesionalidad, los valores, el nivel cultural que exista, el estilo de dirección, y la preocupación de los superiores, no sólo por el trabajador sino por la persona.

Se deberá garantizar que la organización sea más eficiente y eficaz, mediante la gestión de las potencialidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, motivación, delegación y coherencia de objetivos. Para muchos autores garantizando estos elementos se estará gestionando el *capital humano* (Viloria Martínez, 2003).

### **Nacimiento del cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910; para esa fecha Du Pont, para elevar sus índices realizó algo muy parecido a lo que es hoy un CMI. El cuadro de mando como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del tableau de bord creado por los ingenieros franceses y constituyó una gran aportación para la función de control de las empresas. Posteriormente en los años 50, Peter Drucker proponían la organización de indicadores a través de áreas clave de General Electric. En el año 1953, en la Harvard Business Review, salió un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando.

Sin embargo, estos cuadros de mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no solían estar interrelacionados. No estaban claras las relaciones que mantenían los diversos indicadores entre sí. Además se echaba de menos un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto. Esto reducía enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y del control de la gestión. En 1992, apareció el CMI (Balanced Scorecard, en inglés) de la mano de Robert S. Kaplan y David P. Norton. Al principio se trataba de un sistema de indicadores más completos que los que se habían planteado hasta ese momento. Sin duda, el CMI iba mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales.

A diferencia de los cuadros de mando hasta ese momento, el CMI considera todos los factores clave de éxito de una empresa. Pero además, se diseña con la participación activa de la mayor parte de los directivos de la empresa y, por tanto, se basa en la implicación de un número importante de personas. De esta forma, cuando apareció el CMI ya no se trataba de una herramienta útil para la información y el control, sino que era también de gran utilidad para la coordinación de las personas y en aras de la motivación. Y por último en el año 1996, con bombos y platillos, la Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado, ver anexo (1).

A los pocos años, se empezó a poner de manifiesto que el CMI también era de gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa y para ayudarla a alcanzar sus objetivos estratégicos. En la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implante correctamente. De hecho, el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en como garantizar que la misma sea implantada con éxito. Para ello es necesario llevar a cabo de forma eficiente la acción más importante que se traza el CMI, la medición, si se hace una correcta medición, se estará más cerca de conocer cuáles son los problemas que están afectando la GRH y cómo solucionarlos. Todo lo que se puede medir se puede mejorar (Drucker, 2005).

### **Conceptos fundamentales del cuadro de mando integral**

Un caso práctico sencillo de un CMI consistiría en lo siguiente: se debe imaginar un lago, en el cual un remero que posee un deseo o meta fundamental: cruzar el lago en 30 minutos (el objetivo), para lo cual debe remar a razón de 8 nudos por hora (14,8 Km/h), sencillamente porque es el tiempo más cómodo en el que no se fatigará, y no perderá tiempo innecesario en su cruce por el río, ese es el primer paso (conocer el estado deseado). El segundo paso consiste en ver a qué velocidad va el remero (medición), el tercer paso radica en comparar, a qué velocidad va el remero y a cuál debe ir, si va a menos de 8 nudos el remero estará desperdiciando tiempo que pudiera emplear en otras tareas, si va a más de 8 nudos, el remero llegará más rápido, pero estará más cansado y con menos fuerzas para continuar. Y el cuarto y último paso sería la corrección (acción estratégica), que en este caso sería remar un poco más lento. En muchas empresas pasa que este proceso básico de control no se cumple, primero porque a veces no hay una meta, o la hay pero no tiene precisión, o la tiene pero la alta dirección no tiene los canales eficientes para que lo conozca el nivel ejecutivo, o en otros casos no se mide, y cumplir estos pasos es precisamente lo que permite el diseño de un CMI.

El CMI es una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, los cuales deben medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación, participación, y que permita medir la creación del valor (Kaplan y Norton, 2000). El CMI, es la organización de un conjunto de indicadores que le permitan a un gerente tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales (Biasca, 2000).

Es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, es un sistema de información

para gestionar una empresa de forma competitiva (Albert Díaz y Hernández Torres, 2003).

El cuadro de mando integral es considerado la madre de las herramientas del managment (Pérez Alfaro, 2005).

Por su parte Simons (1994) lo considera como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización. El CMI logra su mayor eficacia cuando se logra establecer un equilibrio estratégico entre indicadores financieros y no financieros.

Lamentablemente hoy día la mayoría de los directivos empresariales sólo presta su atención a indicadores financieros, lo cual es considerado erróneo por algunos especialistas, gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio (Vogel, 2001).

Los directivos de las empresas utilizan las medidas financieras como si estas pudieran resumir adecuadamente los resultados de las operaciones correspondientes a los empleados de los niveles medios y bajos, [...] el CMI permite exponer a los directivos las medidas no financieras que posibilitan el éxito financiero a largo plazo y a los empleados de la línea, las medidas financieras agregadas para que puedan ver las consecuencias financieras de sus actos (Kaplan y Norton, 1996).

Existen una serie de elementos a los que un CMI puede controlar o medir, estos pudieran ser *tangibles*, como la reducción de los costos, el incremento del rendimiento de los gastos de personal, gestionar factores tales como: cierres, reconversiones, despidos, reducción de plantillas, establecer una competencia en los precios con otros países o empresas que comercializan con menores costos. De igual forma existen otros elementos *intangibles* asociados a la creación del valor que el CMI puede gestionar: el capital intelectual, la calidad, el diseño, la innovación, el posicionamiento, la satisfacción del cliente, el clima laboral, la imagen, el estilo de dirección, el talento e ir gestionando la competencia con los más productivos.

El CMI resulta de gran utilidad para una empresa u organización cualquiera, su implantación permite un enfoque de crecimiento continuo, el dominio de

información relevante en cuanto al funcionamiento estratégico de la empresa, y la administración de la misma hacia la creación del valor y de la eficiencia.

Una vez valoradas cada una de las apreciaciones de los especialistas sobre el tema, se puede concluir de forma general, que un CMI es un sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico, mediante el cual una empresa puede conjugar indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto, lo cual le permitirá a sus directivos guiar a sus colaboradores hacia el logro de la estrategia empresarial.

Entre los principales aportes que brinda un CMI a una organización se encuentran los siguientes:

- El CMI pretende traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Es útil para comunicar la estrategia a toda la organización. En este sentido, el CMI ayuda a transformar la visión en el trabajo diario de los colaboradores.
- Gestiona el equilibrio de intereses entre los objetivos de los empleados y los de la propia empresa.
- El CMI es un sistema de comunicación, motivación y formación.
- Contribuye a la formulación y revisión permanente de la estrategia, con el objetivo de llegar a un proceso de mejora continua dentro de la organización.
- Tiene gran influencia en la gestión del capital humano y evalúa su influencia en el resultado empresarial.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Identifica y desarrolla el potencial y talento dentro de la organización.

### **Ciclo del cuadro de mando integral**

El CMI es un proceso que funciona de forma cíclica, comenzando por *la visión y formulación de la estrategia*, en este paso se dejará claro cuáles son los propósitos de la organización y se establecerá una serie de pasos a seguir o campo de acción para llegar al estado deseado. Próximamente se continúa con



la *comunicación de la estrategia* donde se le informa a cada trabajador cuál será la estrategia a seguir y qué le corresponde hacer a cada cual. Después, se *planifican* cada uno de los pasos a seguir, o sea, cómo se hará, dónde, qué tiempo y recursos tomará hacerlo. Por último, se establecerá una etapa de *retroalimentación o aprendizaje*, donde se mejorará y perfeccionará las acciones teniendo en cuenta los errores cometidos.

Es necesario a la hora de implantar un CMI, seguir cada uno de los pasos que están establecidos y asumir cada cual el papel que le corresponde, es esencial que cada trabajador vaya ganando en sentido de pertenencia hacia la implantación del CMI y cumpliendo correctamente la metas trazadas a corto plazo según lo estipulado en sus pasos o etapas.

### **El cuadro de mando integral de los recursos humanos**

Con anterioridad ya se han realizado propuestas para implantar un CMI en el área de RRHH, tal es el caso de Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004; Fundipe, 2004 y Cuesta Santos, 2005; de Miguel, 2006. Esta novedosa implantación ofrece a esta importante área contar con una herramienta de control integral y eficiente, que le permita mejorar su funcionamiento y desempeño. Se basa en determinar toda una serie de elementos clave a considerar a la hora de evaluar los RRHH de una empresa.

Los principales creadores del CMI, Kaplan y Norton 2000, no se han quedado atrás en cuanto a su aplicación a la GRH, ellos proponen tres principios básicos para que el mismo cumpla su objetivo en esta importante gestión:

El principio de *causa efecto* plantea que todas las medidas que resulten de la implantación de un CMI deben estar relacionadas entre sí, y además cumplir con cada una de las perspectivas, por ejemplo: si se mejora el acceso de los empleados a la información relativa a los clientes y se les da una información mejor (perspectiva de aprendizaje y crecimiento), entonces los empleados comprenderán mejor las necesidades de los clientes y podrán ofrecerles productos y servicios a su medida a fin de satisfacer dichas necesidades (perspectiva de procesos internos). Como consecuencia de ello los clientes estarán más satisfechos y comprarán más servicios (perspectiva de clientes), lo

cual ampliará la fuente de ingresos y hará más rentable a la empresa (perspectiva económica).

El segundo principio trata sobre las *medidas de resultados y las orientativas*, por ejemplo: una empresa tiene como medida, el índice de satisfacción de los clientes (ISC); esta es una medida de resultados, o sea, se realiza a posteriori, es una medida que se realiza después del hecho (acciones estratégicas), y que por lo tanto no le dice cómo debe mejorar. Para dar consistencia a sus medidas de resultados a posteriori, se necesitan algunas medidas a priori (indicadores), o sea, medidas que le indiquen el por qué de los problemas. Por ejemplo en el caso del ISC, necesitaría algunas medidas organizativas (a priori), como el ciclo de tiempo, calidad y precios bajos, factores que conducen a la satisfacción de los clientes.

El tercer y último principio planteado se trata sobre la *relación de cada elemento con el dinero*. La formación de los empleados, la instalación de sistemas de información, la reingeniería de procesos, la satisfacción de los consumidores, son objetivos estratégicos que se pueden emprender, pero no significan nada si no hacen ganar más dinero. Una acción que se realice en una empresa determinada debe ir ligada de forma directa o indirecta con el aumento de los ingresos, por ejemplo, la compra de una equipo de moderna tecnología propicia más productos y con mejor calidad, lo cual influiría directamente con los ingresos de la empresa; la formación y desarrollo de los trabajadores, aumentaría sus habilidades y conocimientos, lo cual influye indirectamente en la calidad de los productos o servicios que preste la empresa.

### **Perspectivas del cuadro de mando integral de los recursos humanos**

La estrategia que persigue el CMI, tiene como principal objetivo reunir o integrar toda la información que se utilizará en cuatro perspectivas fundamentales, a través de las cuales es posible observar el funcionamiento de toda la empresa en su conjunto. Para ello es necesario organizar los objetivos específicos e indicadores en cuatro grupos homogéneos e interrelacionados entre sí:

- **Perspectiva de los procesos internos** (¿en qué procesos deben ser excelente los RRHH, para satisfacer a los clientes?)
- **Perspectiva de crecimiento o de aprendizaje** (¿cómo se deben gestionar los RRHH y sustentar la capacidad de cambiar o mejorar, para conseguir alcanzar la visión?)
- **Perspectiva de cliente** (¿cómo deberían aparecer los RRHH ante los clientes para alcanzar la visión de la empresa?)
- **Perspectiva financiera** (¿cómo deberían aparecer los RRHH ante los clientes para tener éxito financiero?) (De Miguel, 2006).

**Estructura del cuadro de mando integral (Balance Scorecard) según Kaplan y Norton, 1996**

