

# CREAR VALOR A TRAVÉS DEL 'BALANCED SCORECARD'

LOS ACTIVOS INTANGIBLES, COMO LOS RECURSOS HUMANOS, SON UNOS GENERADORES DE VALOR DE VITAL IMPORTANCIA, POR LO QUE DEMOSTRAR SU CONTRIBUCIÓN AL NEGOCIO SE CONVIERTE EN UN ASPECTO RELEVANTE.

CAMILLA HILLIER-FRY, DIRECTORA DE PEOPLEMATTERS.

**D**ar forma a la contribución al valor de la compañía sigue siendo una asignatura pendiente para los recursos humanos. En este artículo pretendemos abordar cómo hacerlo a través de la implantación de un *Balanced Scorecard* (cuadro de mando integral), como herramienta para vincular la gestión de personas con la estrategia de negocio. ¿Por qué es tan relevante en estos momentos demostrar la contribución de recursos humanos? No se trata sencillamente del marketing de la función, la cuestión está en la importancia de la productividad como elemento esencial de la creación de valor para el negocio. Según un estudio de la Stern School of Business de la New York State University, mientras en 1960 entre el 75% y el 90% del valor de mercado de una empresa estaba en los resultados financieros, en 1990 este porcentaje pasó a ser de un 50%. El valor del mercado también es creado por los activos intangibles.

## ¿CÓMO HACER LA CONTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS RELEVANTE Y TANGIBLE?

El cuadro de mando integral "da forma" a la contribución de los recursos humanos al negocio, porque enfatiza la rela-



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL "DA FORMA" A LA CONTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS AL NEGOCIO

ción de causa-efecto existente entre la gestión interna (las perspectivas de procesos y del aprendizaje y crecimiento de las personas) y la gestión de factores y agentes externos, es decir de las pers-

pectivas de clientes y los resultados financieros.

Según Kaplan y Norton, los recursos humanos deben reforzar la ventaja competitiva de la compañía a través de la ges-

## HACER TANGIBLE LO INTANGIBLE

Las claves para hacer tangible la contribución de los recursos humanos son tres:

- **Decidir en qué parte de la creación de valor van a impactar los recursos humanos.** Se trata de vincular la gestión a la creación de valor a través de un mapa estratégico.
- **Definir cómo va impactar en el negocio.** Consiste en controlar y demostrar la contribución con una medición adecuada, basada en la selección y aplicación de objetivos e indicadores.
- **Asegurar quién va a estar involucrado.** Es decir, se debe alinear a las personas de forma eficaz a través de la comunicación, formación y recompensa.

tión de los activos intangibles: el capital humano, el capital de información y el capital organizativo.

Estos activos definen las funciones de los recursos humanos que contribuyen al capital y cuya buena gestión crea valor. Establecer metas de eficacia de dichas funciones y medir el cumplimiento permite computar la adecuación estratégica de la organización. Desde el departamento de recursos humanos se trabaja en concreto sobre el capital humano y el capital organizativo.

► **Gestionar el capital humano** implica gestionar las habilidades, el talento y los conocimientos existentes en la organización, bien en el ámbito individual (por ejemplo, a la hora de seleccionar, promocionar, etc.), o bien en el ámbito colectivo, a la hora de formar y desarrollar.

► **Gestionar el capital organizativo** implica gestionar aspectos colectivos: la cultura de la compañía, el liderazgo, el alineamiento con metas estratégicas y los conocimientos compartidos. Según un estudio realizado a 250 empresas por el National Bureau of Economic Research, el capital organizativo representa más del 70% del incremento en ventas.

En ambos casos se trata de gestionar “palancas organizativas” que forman parte de la actividad de los recursos humanos. ¿En qué se diferencia esto de una gestión eficaz sin el cuadro de mando integral? El valor añadido de este planteamiento está en el contexto y el sentido provisto por el modelo del cuadro de mando integral:

- Facilita la identificación y demostración de la contribución.
- Evita el enfoque exclusivo en la mera eficiencia de la actividad.
- Exige una orientación al resultado, como soporte del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Las claves para hacer tangible la contribución de los recursos humanos son tres:

- **Decidir en qué parte de la creación de valor van a impactar los recursos humanos.** Se trata de vincular la gestión a la creación de valor a través de un mapa estratégico.
- **Definir cómo va impactar en el negocio.** Consiste en controlar y demostrar la contribución con una medición adecuada, basada en la selección y aplicación de objetivos e indicadores.

## Cuadro 1. Gestión de los activos intangibles para crear valor



### EL MAPA ESTRATÉGICO PERMITE GESTIONAR Y EVALUAR EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### ► Asegurar quién va a estar involucrado.

Es decir, se debe alinear a las personas de forma eficaz a través de la comunicación, formación y recompensa.

#### EL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico permite gestionar y evaluar el impacto de la gestión de los recursos humanos.

En primer lugar, hace tangible la relación causa-efecto entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (la financiera, la de clientes, la de procesos y la de crecimiento y aprendizaje).

En segundo lugar, mantiene el foco en

decir, si debe contextualizarse dentro de un marco del negocio o aportar una visión más focalizada de la función.

Lo más válido y útil consiste en situarlo dentro del contexto de negocio, precisamente para estrechar el vínculo de los recursos humanos con el mismo.

La otra alternativa, aún ofreciendo una visión “financiera” del área, no supera el aislamiento que sufre – o se autoimpone – la función.

Dado que el mapa estratégico vincula los objetivos y acciones de cada perspectiva, permite evaluar el impacto de la gestión del capital humano y el capi-

### EL MAPA ESTRATÉGICO VINCULA LOS OBJETIVOS Y ACCIONES DE CADA PERSPECTIVA, PERMITE EVALUAR EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL CAPITAL ORGANIZATIVO

los resultados a conseguir: se define la relación a establecer con los clientes a partir del resultado financiero a conseguir (crecimiento, rentabilidad, etc.), y de aquí identifican los procesos internos en los que hay que lograr la excelencia para satisfacer a los accionistas y clientes. Esto a su vez facilita la tarea de decidir cómo se debe gestionar a las personas y de apoyar la capacidad de aprender y crecer.

Una pregunta muy común a la hora de elaborar el mapa estratégico es si el punto de partida debe ser la estrategia de la compañía (y los resultados del negocio) o la estrategia de recursos humanos, es

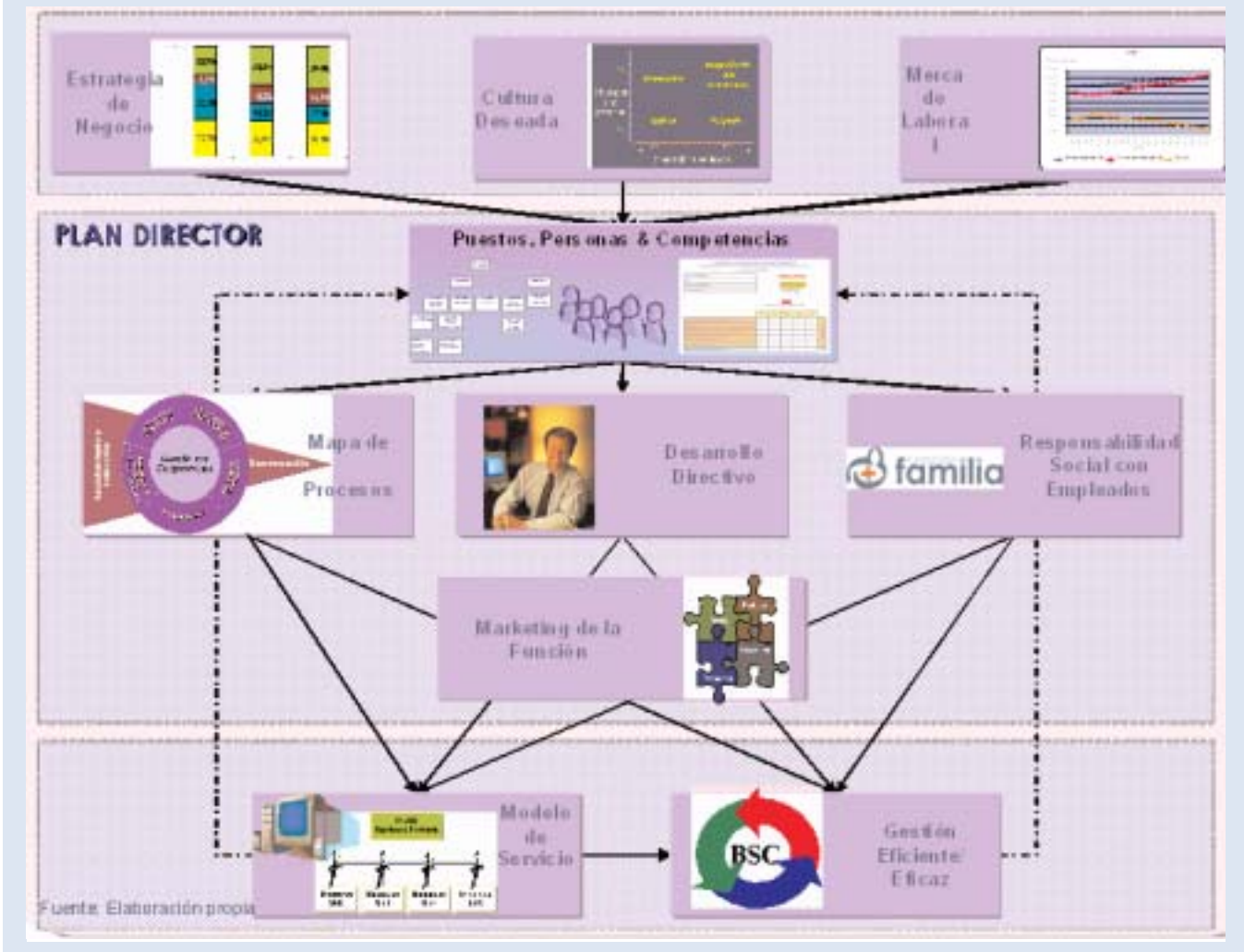
tal organizativo. Esto implica comprobar la contribución de todos los procesos habituales de la función de recursos humanos, lo que tiene una doble ventaja:

- Permite evaluar el valor real de las diferentes actividades.
- Provee de la información necesaria de cara al negocio para justificar la inversión presupuestaria en determinadas iniciativas.

Para desarrollar el mapa estratégico, se debe trabajar sobre los siguientes puntos:

- Los objetivos y resultados críticos (en términos de resultados financieros y la propuesta de valor para el cliente). Los

**Cuadro 2. El cuadro de mando integral dentro de la función de recursos humanos**



inductores de rendimiento y barreras para cada uno de ellos.

- ▶ Las actividades y procesos claves para garantizar la consecución de dichos objetivos.
- ▶ Cómo deben actuar las personas para contribuir a la creación de valor organizativo, y si la función está aportando a la empresa las competencias y conductas necesarias. De no ser así, ¿qué debería cambiar?

### MEDICIÓN ADECUADA

Una vez que se haya desarrollado el mapa estratégico, se puede desarrollar el cuadro de mando integral en más detalle, con los objetivos específicos e indicadores relevantes. El primer paso consiste en definir qué se quiere medir:

- ▶ La eficiencia y eficacia de la función, por ejemplo, los costes por contratación, la contabilidad de recursos humanos, etc.

- ▶ El impacto de la gestión de personas en los resultados operativos de la empresa, por ejemplo, los ingresos por empleado, los resultados operativos por equipo de trabajo, etc.

- ▶ La contribución estratégica de los recursos humanos, por ejemplo, el gap entre las habilidades necesarias y las existentes, la demografía, etc.

Una vez que se ha decidido el marco de actuación, y en función de los objetivos marcados por el mapa estratégico, se puede proceder a elaborar indicadores.

Es precisamente aquí donde fallan muchos proyectos de implantación del cuadro de mando integral. Todavía persiste la idea de que cuanto más se mide, mejor, a pesar de las afirmaciones de los

propios autores del cuadro de mando integral: hace sólo un año, en Madrid, Robert Kaplan afirmaba que “el cuadro de mando integral no es medición, sino transformación”.

Entonces, ¿cuántos indicadores son necesarios? Hay que medir lo que puede y necesita ser medido. Conviene recordar que la medición supone una dedicación importante de tiempo y esfuerzo, que puede convertirse en una sobrecarga si no se gestiona con cautela.

Cada perspectiva del cuadro de mando integral puede necesitar entre cuatro y siete indicadores, cada uno con una meta a alcanzar. Deben medir aspectos sobre los que las personas implicadas pueden tener un impacto, y se debe identi-

**CADA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PUEDE NECESITAR ENTRE CUATRO Y SIETE INDICADORES, CADA UNO CON UNA META A ALCANZAR**

ficar de antemano los factores de éxito. La calidad prima sobre la cantidad: es más importante conectar los indicadores que sumarlos; volviendo al principio de causa y efecto, el análisis de la relación entre ellos suele revelar mucho más que el análisis individual.

El cuadro de mando integral debe incluir dos tipos de indicadores complementarios: los indicadores de causa (*leading*) y los de efecto (*lagging*). Ambos tipos son esenciales, los primeros para prever lo que puede ocurrir (por tanto, un factor diferencial de los sistemas de gestión más tradicionales) y los segundos para lograr un control preciso del impacto de iniciativas y acontecimientos.

▶ **Los indicadores de causa (*leading*).** Los primeros evalúan la posición de factores clave de éxito para la implantación de la estrategia. Los indicadores típicos de causa incluyen aspectos frecuentemente manejados en el ámbito de la unidad de negocio o departamento, tales como: el tiempo de ciclo, la satisfacción de clientes o la importancia estratégica de los empleados. En recursos humanos incluyen aspectos como el absentismo en puestos clave o el incremento porcentual en empleados que aspiran a puestos vacantes.

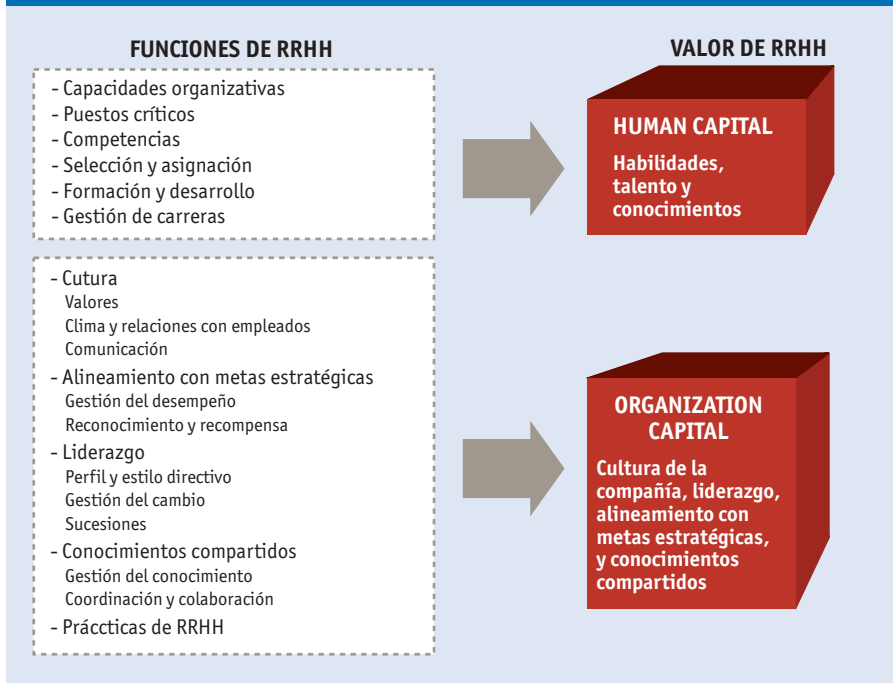
▶ **Los indicadores de efecto (*lagging*).** Los indicadores de efecto son habitualmente manejados en el ámbito

## EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEBE INCLUIR DOS TIPOS DE INDICADORES COMPLEMENTARIOS: LOS INDICADORES DE CAUSA Y LOS DE EFECTO

corporativo, y miden con precisión el impacto de las decisiones anteriores. Incluyen medidas como parámetros financieros y la cuota de mercado, o en el ámbito de los recursos humanos factores como: la rotación no deseada, el desempeño individual o de equipos.

Cabe resaltar que, tanto en el ámbito de los recursos humanos como el de la empresa, es más habitual medir los indicadores de efecto que los de causa. La medición de dichos indicadores tiene la ventaja de la fiabilidad de los datos, aunque sólo ofrece una visión *a posteriori*, por tanto una gestión reactiva. En nuestro entorno competitivo y de cambios rápidos, es imprescindible manejar también datos que faciliten la previsión de acontecimientos y una gestión pro-

## Cuadro 3. La creación de valor desde la función de recursos humanos



activa, por lo que es muy importante manejar indicadores de causa.

Existen unos criterios de selección y de “buen uso” de indicadores. Deben reflejar los distintos aspectos de la función, tal como hemos visto antes (eficacia, eficiencia, resultados operativos, contribución estratégica). Estos tendrán mayor valor si proporcionan comparaciones ex-

no es suficiente para gestionar: hay que comunicar, formar y motivar.

La implantación debe adaptarse al entorno organizativo específico. Uno de los errores identificados por auditores en este campo es el de utilizar modelos de cuadro de mando integral de otras empresas, y de lanzar el proceso sin tener en cuenta el contexto real en el que se opera: la estructura organizativa, la situación de la compañía, etc.

### PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación debe hacer “la venta interna”:

- ▶ Lograr la comprensión de la medición y de sus objetivos.
- ▶ Convencer de las ventajas para individuos, grupos y la organización.
- ▶ Vencer miedos o preocupaciones.

Es importante informar a las personas en cuanto a los procesos y las personas implicadas y los posibles resultados. Hay que manejar expectativas y finalmente comunicar los resultados finales. En todo el proceso de comunicación conviene definir previamente quiénes son los diferentes colectivos implicados, qué se necesita de ellos, y por tanto hasta qué punto hay que informar e involucrarles. Si se tiene en cuenta que se trata de un sistema de gestión cuyo valor depende en parte del buen mantenimiento continuado, es especialmente importante recibir feedback de





los empleados para identificar a tiempo cualquier dificultad o inconsistencia y poder corregirla.

### FORMACIÓN

La formación es otro elemento clave para la implantación del cuadro de mando integral. En primer lugar, hay que compartir la estrategia, creando el sentimiento de que todas las personas son "propietarias" de los objetivos.

Es muy importante explicar la relación de causa-efecto entre acciones individuales o departamentales y los resultados, y cómo todo el mundo contribuye a la consecución de los objetivos.

Suele ser necesario formar antes y durante el proceso de implantación, no sólo para instruir, sino también para motivar la colaboración. A la hora de asignar la responsabilidad, ayuda mucho conceder cierto prestigio a la misma, resaltando la contribución estratégica.

### RECOMPENSA

El esfuerzo que supone la implantación debe recibir una recompensa adecuada.

Habitualmente se ofrece a través de la retribución variable, vinculada a la consecución de acciones que actúen sobre una o más de las perspectivas. Hay que resaltar que en algunos casos puede existir cierta reticencia a aceptar este vínculo, especialmente por parte de los recursos humanos, que ven más difícil demostrar el impacto de sus acciones.

► Incentivos para toda la compañía para reforzar la importancia del cuadro de mando integral y alinear empleados y unidades.

La importancia del cuadro de mando integral como pieza fundamental de la implantación de la estrategia de recursos humanos es innegable. El papel que juegan los recursos huma-

### UNO DE LOS ERRORES IDENTIFICADOS POR AUDITORES EN ESTE CAMPO ES EL DE UTILIZAR MODELOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE OTRAS EMPRESAS

Se debe elegir la fórmula según el esfuerzo o la actitud que se pretenda fomentar:

- Incentivos individuales para motivar a cada persona a conseguir los objetivos que le corresponden.
- Incentivos para el equipo para fomentar la colaboración entre compañeros de la misma unidad/ área.

nos en la creación de valor para la compañía puede llegar a ser clave si se esfuerza por conseguir una gestión eficaz del capital humano y organizativo.

«Crear valor a través del 'Balanced Scorecard'». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 12385 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)